BUKU AJAR

PENGANTAR MANAJEMEN

Tim Penulis :

Ir. Kadek Agus Dwiwijaya, S.T., M.M
Prof. Dr. Syamsiah Badruddin, M.Si., CIPA., CIHCM
Dr. Adi Teguh Suprapto, S.E., M.M
Drs. Budi Safari, MM., CCMA
Dr. Rina Dewi, S.E., MM
Dr. Ir. Pancanto Kuat Prabowo, M.MT
Dr. Ir. Daniel Lukito, S.T., M.M., M.Sc.IB
Mushonnifun Faiz Sugihartanto, S.T., M.Sc., CPLM
Dr. Ervina Waty, S.E., MM., CA., CPA (Aus)., CMA (Aus)., ASEAN CPA
Yoseb Boari, S.E., M.Si
Shelvy Kurniawan, S.E., M.M
Elizabeth Fiesta Clara Shinta Budiyono, S.M., M.M
Dicky Maryoga Hutadjulu, S.Sos., M.M
Aflit Nuryulia Praswati, S.Sos., S.E., MM., CMA

SONPEDIA.COM
PT. Sonpedia Publishing Indonesia

PONDOK PESANTREN
AS'ADIYAH PUSAT

SENGKANG – WAJO – SULAWESI SELATAN

www.asadiyahpusat.org

BUKU AJAR
PENGANTAR MANAJEMEN

Tim Penulis :
Ir. Kadek Agus Dwiwijaya, S.T., M.M
Prof. Dr. Syamsiah Badruddin, M.Si., CIPA., CIHCM
Dr. Adi Teguh Suprapto, S.E., M.M
Drs. Budi Safari, MM., CCMA
Dr. Rina Dewi, S.E., MM
Dr. Ir. Pancanto Kuat Prabowo, M.MT
Dr. Ir. Daniel Lukito, S.T., M.M., M.Sc.IB
Mushonnifun Faiz Sugihartanto, S.T., M.Sc., CPLM
Dr. Ervina Waty, S.E., MM., CA., CPA (Aus)., CMA (Aus)., ASEAN CPA
Yoseb Boari, S.E., M.Si
Shelvy Kurniawan, S.E., M.M
Elizabeth Fiesta Clara Shinta Budiyono, S.M., M.M
Dicky Maryoga Hutadjulu, S.Sos., M.M
Aflit Nuryulia Praswati, S.Sos., S.E., MM., CMA

Penerbit

SONPEDIA.COM
PT. Sonpedia Publishing Indonesia

BUKU AJAR
PENGANTAR MANAJEMEN

Tim Penulis :
Ir. Kadek Agus Dwiwijaya, S.T., M.M
Prof. Dr. Syamsiah Badruddin, M.Si., CIPA., CIHCM
Dr. Adi Teguh Suprapto, S.E., M.M
Drs. Budi Safari, MM., CCMA
Dr. Rina Dewi, S.E., MM
Dr. Ir. Pancanto Kuat Prabowo, M.MT
Dr. Ir. Daniel Lukito, S.T., M.M., M.Sc.IB
Mushonnifun Faiz Sugihartanto, S.T., M.Sc., CPLM
Dr. Ervina Waty, S.E., MM., CA., CPA (Aus)., CMA (Aus)., ASEAN CPA
Yoseb Boari, S.E., M.Si
Shelvy Kurniawan, S.E., M.M
Elizabeth Fiesta Clara Shinta Budiyono, S.M., M.M
Dicky Maryoga Hutadjulu, S.Sos., M.M
Aflit Nuryulia Praswati, S.Sos., S.E., MM., CMA

ISBN : 978-623-8483-81-5

Editor :
Efitra
Penyunting :
Ida Kumala Sari
Desain sampul dan Tata Letak :
Yayan Agusdi

Penerbit :
PT. Sonpedia Publishing Indonesia
Redaksi :
Jl. Kenali Jaya No 166 Kota Jambi 36129 Telp. +6282177858344
Email : sonpediapublishing@gmail.com
Website : www.buku.sonpedia.com

Anggota IKAPI : 006/JBI/2023

Cetakan Pertama, Januari 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
Apapun tanpa ijin dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan baik. Buku ini berjudul ***"BUKU AJAR PENGANTAR MANAJEMEN"*.** Tidak lupa kami ucapkan terima kasih bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penerbitan buku ini.

Manajemen memiliki peran yang krusial dalam membentuk arah dan kelangsungan organisasi. Seiring dengan perubahan pesat dalam lingkungan bisnis dan teknologi, pengetahuan dan pemahaman yang kuat tentang prinsip-prinsip manajemen menjadi semakin penting bagi setiap individu yang berkecimpung dalam dunia bisnis, organisasi, atau bahkan dalam kehidupan sehari-hari.

Buku Ajar ini disusun sebagai buku panduan komprehensif yang menjelajahi kompleksitas dan mendalamnya tentang manajemen. Buku ini dapat digunakan oleh pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di bidang ilmu Manajemen dan diberbagai bidang Ilmu terkait lainnya. Buku ini dapat digunakan sebagai panduan dan referensi mengajar mata kuliah pengantar manajemen dan menyesuaikan dengan Rencana Pembelajaran Semester tingkat Perguruan Tinggi masing-masing.

Secara garis besar, buku ajar ini pembahasannya mulai dari pengantar dan konsep dasar manajemen, sejarah perkembangan manajemen, teori manajemen modern, lingkungan eksternal dan internal dalam manajemen, prinsip-prinsip manajemen, manajemen perencanaan serta materi-materi penting lainnya. Buku ajar ini disusun secara sistematis, ditulis dengan bahasa yang jelas dan mudah dipahami, dan dapat digunakan dalam kegiatan pembelajaran.

Buku ini mungkin masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, saran dan kritik para pemerhati sungguh penulis harapkan. Semoga buku ajar ini memberikan manfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan dalam pembelajaran.

Jambi, Januari 2024
Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ii
DAFTAR ISI iv
KEGIATAN BELAJAR 1 PENGANTAR DAN KONSEP DASAR MANAJEMEN 1
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. PENGERTIAN MANAJEMEN 4
B. FUNGSI MANAJEMEN 7
C. PERAN MANAJER 10
D. MANAJEMEN DALAM ORGANISASI 13
E. BIDANG ILMU MANAJEMEN 15
F. RANGKUMAN 18
G. TES FORMATIF 19
H. LATIHAN 21
KEGIATAN BELAJAR 2 23
SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN 23
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. AWAL MULA KONSEP MANAJEMEN 25
B. ADMINISTRASI KLASIK (1900 – 1940) 30
C. MANAJEMEN HUBUNGAN MANUSIA (1930 – 1940) 35
D. MANAJEMEN MODERN (1940 – SEKARANG) 38
E. TANTANGAN DAN PROSPEK MASA DEPAN 40
F. RANGKUMAN 44
G. LATIHAN 47
KEGIATAN BELAJAR 3 49
TEORI MANAJEMEN MODERN 49
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. PENGERTIAN TEORI MANAJEMEN MODERN 50
B. PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN MODERN 51

C. KEUNGGULAN DAN TANTANGAN TEORI MANAJEMEN MODERN 58
D. PENERAPAN TEORI MANAJEMEN MODERN 61
E. RANGKUMAN 63
F. TES FORMATIF 64
G. LATIHAN 64

KEGIATAN BELAJAR 4 65
LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL DALAM MANAJEMEN 65
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. PENGERTIAN LINGKUNGAN ORGANISASI 66
B. LINGKUNGAN EKSTERNAL 68
C. LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN 74
D. HUBUNGAN LINGKUNGAN DAN ORGANISASI 76
E. RANGKUMAN 78
F. TES FORMATIF 79
G. LATIHAN 80

KEGIATAN BELAJAR 5 81
PRINSIP – PRINSIP MANAJEMEN 81
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. FREDERICK TAYLOR (1856-1915) 83
B. HENRY FAYOL (1841-1925) 84
C. MAX WEBER (1864-1920) 86
D. ELTON MAYO (1880-1949) 88
E. MARY PARKER FOLLETT (1868-1933) 89
F. CHESTER BARNARD (1886-1961) 90
G. PETER DRUCKER (1909-2005) 91
H. RANGKUMAN 93
I. TES FORMATIF 93
J. LATIHAN 94

KEGIATAN BELAJAR 6 95
MANAJEMEN PERENCANAAN 95
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. MANAGEMENT PERENCANAAN 97
B. FUNGSI BERDASARKAN VISI MISI MANAJEMEN PERENCANAAN 102
C. TUJUAN MANAGEMENT PERENCANAAN 103
D. VARIABEL MANAGEMENT PERENCANAAN..... 104
E. PENDEKATAN DALAM PENETAPAN TUJUAN MANAGEMENT PERENCANAAN 105
F. LANGKAH DALAM PENETAPAN PERENCANAAN..... 106
G. HAMBATAN DALAM PENETAPAN DAN TUJUAN PERENCANAAN 107
H. RANGKUMAN 107
I. TES FORMATIF 108
J. LATIHAN..... 109
KEGIATAN BELAJAR 7 110
MANAJEMEN PENGORGANISASIAN 110
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. PENGERTIAN MANAJEMEN PENGORGANISASIAN 111
B. MANFAAT MANAJEMEN PENGORGANISASIAN..... 111
C. ARSITEKTUR ORGANISASI 112
D. BERBAGAI TIPE STRUKTUR ORGANISASI 114
E. ISU-ISU SDM DALAM MANAJEMEN ORGANISASI..... 119
F. BUDAYA ORGANISASI DAN PENGENDALIAN PERILAKU 122
G. RANGKUMAN 123
H. TES FORMATIF 124
I. LATIHAN..... 124
KEGIATAN BELAJAR 8 125
MANAJEMEN OPERASI 125

DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. PENGERTIAN MANAJEMEN OPERASI 126
B. OPERASI UNTUK BARANG DAN JASA..... 127
C. TANTANGAN PRODUKTIVITAS..... 129
D. 10 KEPUTUSAN STRATEGIS OPERASI..... 131
E. PRIORITAS KOMPETITIF & PRIORITAS KAPABILITAS..... 133
F. TANTANGAN SAAT INI DI MANAJEMEN OPERASI 134
G. RANGKUMAN 136
H. TES FORMATIF 137
I. LATIHAN..... 138

KEGIATAN BELAJAR 9 139
MANAJEMEN KEUANGAN..... 139
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. PENGANTAR MANAJEMEN KEUANGAN 141
B. ANALISIS LAPORAN KEUANGAN 142
C. LINGKUNGAN KEUANGAN..... 144
D. ETIKA DALAM MANAJEMEN KEUANGAN 145
E. KESIMPULAN..... 147
F. TEST FORMATIF 148
G. LATIHAN..... 149

KEGIATAN BELAJAR 10 150
MANAJEMEN PEMASARAN..... 150
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. PENGERTIAN MANAJEMEN PEMASARAN..... 152
B. TUJUAN MANAJEMEN PEMASARAN 153
C. FUNGSI MANAJEMEN PEMASARAN 155
D. PROSES MANAJEMEN PEMASARAN 158
E. LINGKUNGAN PEMASARAN..... 160
F. SEGMENTASI PASAR 162

G. PEMILIHAN TARGET PASAR 163
H. PENGEMBANGAN POSISI PRODUK 164
I. BAURAN PEMASARAN 165
J. PEMASARAN DIGITAL 168
K. RANGKUMAN 172
L. TES FORMATIF 173
M. LATIHAN 176

KEGIATAN BELAJAR 11 178
MANAJEMEN PROYEK 178
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. DEFINISI & PENTINGNYA MANAJEMEN PROYEK 179
B. TEKNIK MANAJEMEN PROYEK 179
C. MENGGAMBAR DIAGRAM JARINGAN PROYEK 180
D. KONSEP WAKTU DI DALAM MANAJEMEN PROYEK 182
E. SLACK TIME DAN JALUR KRITIS 184
F. CONTOH SOAL MANAJEMEN PROYEK: PERT 185
G. RANGKUMAN 187
H. TES FORMATIF 188
I. LATIHAN 188

KEGIATAN BELAJAR 12 190
MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI 190
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN 191
B. TAHAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN 194
C. MANFAAT DAN HAMBATAN PERUBAHAN 197
D. KONSEP DASAR INOVASI 199
E. JENIS DAN DIMENSI INOVASI 201
F. TAHAPAN INOVASI DAN KAPABILITAS PERUSAHAAN 202
G. RANGKUMAN 203

H. TES FORMATIF 204
I. LATIHAN 205

KEGIATAN BELAJAR 13 206
MANAJEMEN INTERNASIONAL 206
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. PENGERTIAN MANAJEMEN INTERNASIONAL 207
B. RUANG LINGKUP MANAJEMEN INTERNASIONAL 208
C. FAKTOR-FAKTOR MANAJEMEN INTERNASIONAL 210
D. TANTANGAN MANAJEMEN INTERNASIONAL 212
E. MEMIMPIN DI LINGKUNGAN INTERNASIONAL 213
F. RANGKUMAN 218
G. TES FORMATIF 218
H. LATIHAN 219

KEGIATAN BELAJAR 14 220
TANTANGAN DAN PELUANG MANAJEMEN ERA GLOBAL 220
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN
A. GLOBALISASI EKONOMI 222
B. TEKNOLOGI DAN INOVASI 223
C. DIVERSIFIKASI KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI 226
D. PASAR DAN KONSUMEN GLOBAL 228
E. TANTANGAN LINGKUNGAN DAN KEBERLANJUTAN 229
F. RANGKUMAN 231
G. TES FORMATIF 231
H. LATIHAN 232

DAFTAR PUSTAKA 233
TENTANG PENULIS 251

KEGIATAN BELAJAR I

PENGANTAR DAN KONSEP DASAR MANAJEMEN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Kegiatan Belajar 1 ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang pengertian manajemen, fungsi manajemen, peran manajer, bidang-bidang ilmu manajemen dan pentingnya manajemen dalam organisasi. Mahasiswa akan mempelajari bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kemudian, mahasiswa mempelajari tentang fungsi manajemen. Mahasiswa akan mempelajari bahwa fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian serta mempelajari bagaimana seorang manajer berperan sebagai pemimpin, pengambil keputusan, pengelola sumber daya, dan perwakilan organisasi.

Selanjutnya, mahasiswa akan mempelajari tentang pentingnya manajemen dalam organisasi. Mahasiswa akan mempelajari bahwa manajemen penting bagi organisasi karena membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif, serta beradaptasi dengan perubahan.

Terakhir, mahasiswa mempelajari tentang contoh-contoh bidang ilmu yang terkait dengan manajemen seperti manajemen secara umum, manajemen operasional, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategi. Aktivitas pembelajaran yang dilakukan dalam kegiatan belajar ini adalah membaca buku ajar, menjawab

pertanyaan, dan berdiskusi. Aktivitas-aktivitas ini bertujuan untuk membantu mahasiswa memahami materi yang dipelajari.

Tugas yang diberikan kepada mahasiswa adalah membuat resume tentang topik Pengantar dan Konsep Dasar Manajemen. Tugas ini bertujuan untuk membantu mahasiswa mengintegrasikan pemahaman mereka tentang materi yang telah dipelajari.

Penilaian

Penilaian terhadap kegiatan belajar ini dilakukan dengan menggunakan portofolio. Portofolio yang dinilai meliputi resume yang dibuat oleh mahasiswa dan partisipasi mahasiswa dalam diskusi.

Refleksi

Kegiatan belajar ini dapat berjalan dengan lancar dan mahasiswa dapat memahami materi yang dipelajari. Namun, terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan, yaitu:

- Aktivitas diskusi perlu lebih diarahkan agar mahasiswa dapat berdiskusi secara lebih aktif dan produktif.
- Tugas resume perlu lebih diarahkan agar mahasiswa dapat membuat resume yang lebih sistematis dan lengkap.

Secara keseluruhan, kegiatan belajar ini dapat memberikan pemahaman yang baik kepada mahasiswa tentang Pengantar dan Konsep Dasar Manajemen.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan kegiatan belajar ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu Menjelaskan pengertian manajemen.
2. Mampu Menjelaskan fungsi manajemen.
3. Mampu Menjelaskan peran manajer.
4. Mampu Menjelaskan pentingnya manajemen dalam organisasi.

5. Mampu Memetakan bidang-bidang ilmu Manajemen

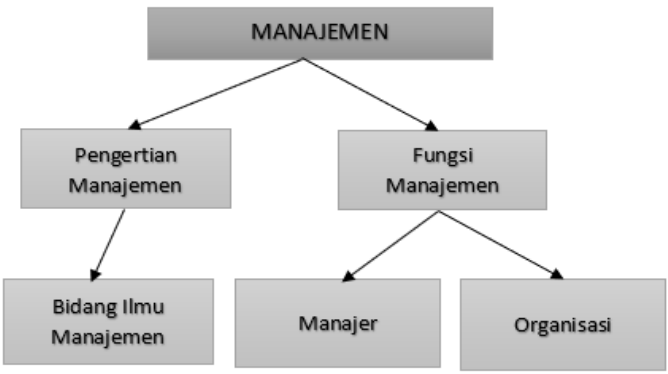
a. Indikator Pencapaian Kompetensi

- Mahasiswa dapat mendefinisikan manajemen dengan benar.
- Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan fungsi manajemen dengan benar.
- Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan peran manajer dengan benar.
- Mahasiswa dapat menjelaskan pentingnya manajemen dalam organisasi dengan benar.
- Mahasiswa dapat memetakan dan membedakan bidang-bidang ilmu manajemen dengan benar

b. Bukti Capaian Kompetensi

- Mahasiswa dapat menjawab pertanyaan tentang pengertian, fungsi, peran, dan pentingnya manajemen dengan benar.
- Mahasiswa dapat membuat resume tentang Pengantar dan Konsep Dasar Manajemen yang memuat poin-poin penting dari topik tersebut.
- Mahasiswa dapat berdiskusi tentang Pengantar dan Konsep Dasar Manajemen secara aktif dan produktif.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN MANAJEMEN

Manajemen telah ada sejak zaman dahulu. Praktik manajemen telah dilakukan sejak manusia mulai bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Namun, ilmu manajemen baru muncul secara formal pada abad ke-19. Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno yakni "*ménager*", yang berarti "mengurus, mengatur, mengelola". Kata ini kemudian diadopsi ke dalam bahasa Inggris menjadi "*management*".

Pada awalnya, manajemen hanya merujuk pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para manajer dalam organisasi bisnis. Namun, seiring dengan perkembangan ilmu manajemen, pengertian manajemen menjadi lebih luas. Manajemen tidak hanya diterapkan di organisasi bisnis, tetapi juga di berbagai jenis organisasi lainnya, seperti organisasi pemerintahan, organisasi nirlaba, dan organisasi sosial.

Pada abad ke-19, terjadi Revolusi Industri di Eropa. Revolusi Industri menyebabkan perubahan besar dalam cara kerja manusia. Manusia mulai bekerja di pabrik-pabrik dengan mesin-mesin yang modern. Perubahan ini menyebabkan munculnya kebutuhan untuk mengelola sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

Salah satu tokoh yang berperan penting dalam pengembangan ilmu manajemen adalah Frederick Winslow Taylor. Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah. Taylor mengembangkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Tokoh lain yang berperan penting dalam pengembangan ilmu manajemen adalah Henry Fayol. Fayol mengembangkan teori administrasi yang terdiri dari lima fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian.

Ilmu manajemen terus berkembang hingga saat ini. Perkembangan ilmu manajemen dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, dan perubahan sosial.

Pada abad ke-20, terjadi dua Perang Dunia yang menyebabkan perubahan besar dalam cara kerja manusia. Setelah Perang Dunia II, terjadi perubahan sosial yang besar di berbagai negara. Perubahan sosial ini menyebabkan munculnya kebutuhan untuk mengembangkan teori dan praktik manajemen yang baru.

Pada abad ke-21, terjadi perkembangan teknologi yang pesat. Perkembangan teknologi ini menyebabkan munculnya tantangan dan peluang baru bagi manajemen. Manajemen perlu mengembangkan teori dan praktik manajemen yang baru untuk menghadapi tantangan dan peluang baru ini.

Manajemen adalah suatu proses yang mengatur pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen adalah suatu seni dan ilmu pengetahuan yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Berikut adalah beberapa pengertian manajemen menurut para ahli:

1. **Henry Fayol (1916):** Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
2. **Peter Drucker (1954):** Manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan tugas melalui orang lain.
3. **James A. F. Stoner (1982):** Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektivitas dan efisiensi.

Berdasar tujuan manajemen dari James A.F. Stoner (1982) tentang efektivitas dan efisiensi, Efektivitas adalah kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efisiensi adalah kemampuan menggunakan sumber daya secara hemat dan tepat. Manajemen yang efektif dan efisien adalah manajemen yang mampu mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara hemat dan tepat.

Tujuan manajemen adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat berupa tujuan jangka pendek, jangka menengah, atau jangka panjang. Tujuan organisasi dapat bersifat kuantitatif, kualitatif, atau keduanya.

Kemudian konsep dasar manajemen yang merupakan prinsip-prinsip atau landasan yang menjadi dasar dalam menjalankan manajemen. Konsep dasar manajemen terdiri dari prinsip dimana :

1. **Manajemen sebagai proses** yang berarti Manajemen adalah suatu proses, yaitu suatu rangkaian kegiatan yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Proses manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
2. **Manajemen sebagai seni dan ilmu pengetahuan** yang berarti Manajemen adalah suatu seni, yaitu suatu keterampilan yang diperoleh melalui pengalaman dan latihan. Manajemen juga merupakan suatu ilmu pengetahuan, yaitu suatu kumpulan pengetahuan yang sistematis tentang cara-cara mengelola organisasi.
3. **Manajemen sebagai seni dan ilmu sosial** yang berarti Manajemen merupakan seni karena menggunakan keterampilan dan kreativitas dalam mengelola organisasi. Manajemen juga merupakan ilmu sosial karena didasarkan pada prinsip-prinsip sosial dan perilaku manusia.
4. **Manajemen sebagai fungsi dan aktivitas** yang berarti Manajemen merupakan fungsi, yaitu suatu kegiatan yang

harus dilaksanakan oleh manajer. Manajemen juga merupakan aktivitas, yaitu suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Manajemen sebagai tujuan dan alat yang berarti Manajemen merupakan tujuan, yaitu suatu hal yang ingin dicapai oleh organisasi. Manajemen juga merupakan alat, yaitu suatu cara untuk mencapai tujuan organisasi.

B. FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi manajemen terdiri dari:

1. **Perencanaan:** proses menetapkan tujuan dan menentukan cara untuk mencapainya.
2. **Pengorganisasian:** proses pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan.
3. **Pengarahan:** proses memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan kepada karyawan.
4. **Pengendalian:** proses mengukur kinerja dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai.

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang pertama dan paling penting. Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan menentukan cara untuk mencapainya. Perencanaan mencakup kegiatan-kegiatan berikut:

1. **Menetapkan tujuan**: tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan dapat berupa tujuan jangka pendek, jangka menengah, atau jangka panjang.
2. **Membuat rencana:** rencana adalah dokumen yang menggambarkan bagaimana tujuan akan dicapai. Rencana mencakup berbagai hal, seperti strategi, taktik, dan program.
3. **Mengambil keputusan:** pengambilan keputusan adalah proses memilih salah satu dari dua atau lebih alternatif.

Pengambilan keputusan merupakan bagian penting dari perencanaan.

Perencanaan penting bagi organisasi karena memberikan arah dan fokus bagi organisasi. Perencanaan juga membantu organisasi untuk menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang kedua. Pengorganisasian adalah proses pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian mencakup kegiatan-kegiatan berikut:

1. **Membagi pekerjaan:** pekerjaan di dalam organisasi harus dibagi-bagi dan dikelompokkan menjadi tugas-tugas yang lebih kecil.
2. **Mendelegasikan wewenang:** wewenang harus didelegasikan kepada orang-orang yang tepat.
3. **Membangun struktur organisasi**: struktur organisasi adalah bagan yang menunjukkan hubungan antara berbagai bagian dalam organisasi.

Pengorganisasian penting bagi organisasi karena membantu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efisien. Pengorganisasian yang baik akan memastikan bahwa pekerjaan di dalam organisasi dilakukan secara efektif dan efisien.

Pengarahan adalah fungsi manajemen yang ketiga. Pengarahan adalah proses memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan kepada karyawan. Pengarahan mencakup kegiatan-kegiatan berikut:

1. **Komunikasi:** komunikasi adalah proses menyampaikan dan menerima informasi. Komunikasi penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami apa yang harus mereka lakukan.
2. **Motivasi:** motivasi adalah proses mendorong karyawan untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi.

3. **Kepemimpinan:** kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Pengarahan penting bagi organisasi karena membantu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif. Pengarahan yang baik akan memastikan bahwa karyawan termotivasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang keempat. Pengendalian adalah proses mengukur kinerja dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Pengendalian mencakup kegiatan-kegiatan berikut:

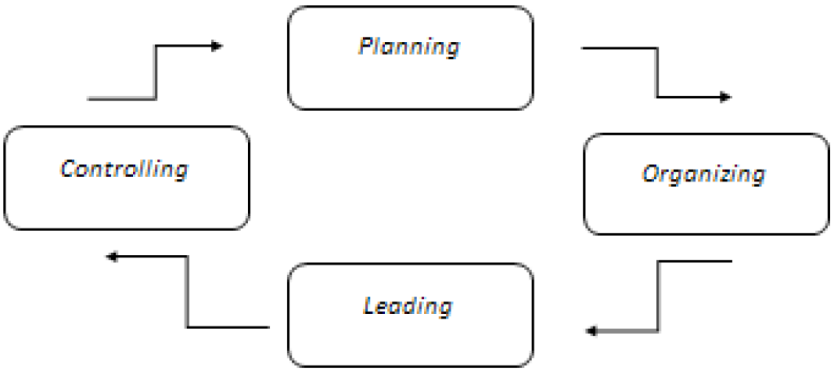
1. **Menetapkan standar:** standar adalah ukuran yang digunakan untuk membandingkan kinerja.
2. **Mengukur kinerja:** kinerja harus diukur secara berkala untuk mengetahui apakah standar telah tercapai.
3. **Mengambil tindakan koreksi:** jika kinerja tidak sesuai dengan standar, tindakan koreksi harus diambil.

Pengendalian penting bagi organisasi karena membantu organisasi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Pengendalian yang baik akan membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah sebelum menjadi lebih besar.

Fungsi manajemen terus berkembang seiring dengan perkembangan organisasi. Pada awalnya, fungsi manajemen hanya terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Namun, seiring dengan perkembangan organisasi, fungsi pengendalian juga menjadi penting. Pada masa sekarang, fungsi manajemen juga semakin kompleks. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, dan perubahan sosial.

Keempat fungsi manajemen yang dijelaskan sebelumnya saling berhubungan dan saling bergantung. Perencanaan merupakan

dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Pengorganisasian diperlukan untuk melaksanakan rencana. Pengarahan diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian diperlukan untuk mengukur apakah rencana tercapai.



Gambar 1. 1 Fungsi Manajemen
Sumber: Mendo A.Y, dkk (2022).

C. PERAN MANAJER

Manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain. Manajer memiliki peran yang penting dalam organisasi karena merekalah yang mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi. Manajer memiliki peran, tugas, dan fungsi yang penting dalam organisasi. Menurut Henry Mintzberg (2023), ada tiga kategori peran manajer, yaitu:

1. **Peran Antar Pribadi** adalah peran manajer yang berhubungan dengan orang lain. Peran antarpribadi terdiri dari tiga peran, yaitu:
   a. Sebagai Pemimpin (*Leadership*): manajer berperan sebagai pemimpin yang mengarahkan dan memotivasi karyawan.

b. Sebagai Perwakilan (*Figurehead*): manajer berperan sebagai perwakilan organisasi kepada pihak luar.
c. Sebagai Hubungan Antarpribadi (*Liaison*): manajer berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak luar.

2. Peran Informan adalah peran manajer yang berhubungan dengan informasi. Peran informan terdiri dari dua peran, yaitu:
a. Sebagai Pengumpul Informasi (*Monitor*): manajer berperan sebagai pengumpul informasi dari berbagai sumber.
b. Sebagai Penyebar Informasi (*Disseminator*): manajer berperan sebagai penyebar informasi kepada karyawan.
c. Sebagai Penemu Masalah (*Problem Solver*): manajer berperan sebagai penemu masalah dan mencari solusinya.

3. Peran Pengambil Keputusan adalah peran manajer yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Peran pengambil keputusan terdiri dari dua peran, yaitu:
a. Sebagai Pengambil Keputusan (*Decision Maker*): manajer berperan sebagai pengambil keputusan yang penting bagi organisasi.
b. Sebagai Perwakilan (*Negotiator*): manajer berperan sebagai perwakilan organisasi dalam negosiasi dengan pihak luar.

Berdasar peran tersebut, tugas manajer berarti melakukan serangkaian peran dalam bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tugas manajer dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Tugas Manajerial merupakan tugas-tugas yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi. Tugas manajerial terdiri dari:
   a. Perencanaan: proses menetapkan tujuan dan menentukan cara untuk mencapainya.
   b. Pengorganisasian: proses pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan.

c. Pengarahan: proses memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan kepada karyawan.
d. Pengendalian: proses mengukur kinerja dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai.

2. Tugas *Non*-Manajerial merupakan tugas-tugas yang tidak berkaitan dengan pengelolaan organisasi. Tugas *non*-manajerial terdiri dari:
   a. Pelaksanaan tugas : dimana manajer harus mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.
   b. Pengembangan diri : dimana manajer harus terus mengembangkan diri agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik.
   c. Penyelesaian masalah: dimana manajer harus mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi.

Berdasar Peran dan Tugas tersebut berarti Fungsi manajer adalah melakukan serangkaian peran dan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi manajer terdiri dari empat fungsi, yaitu:

1. Perencanaan: proses menetapkan tujuan dan menentukan cara untuk mencapainya.
2. Pengorganisasian: proses pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan.
3. Pengarahan: proses memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan kepada karyawan.
4. Pengendalian: proses mengukur kinerja dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai.

Gambar 1. 2 Peran Manajer Menurut Mintzberg
Sumber: Robbins. P, dkk (2016).

Peran manajer, tugas manajer, dan fungsi manajer saling berhubungan, berkaitan dan saling bergantung. Peran manajer merupakan gambaran umum tentang apa yang harus dilakukan oleh manajer. Tugas manajer merupakan penjabaran dari peran manajer. Fungsi manajer merupakan dasar dari tugas manajer.

D. MANAJEMEN DALAM ORGANISASI

Manajemen adalah suatu proses yang mengatur pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen dapat diterapkan di berbagai jenis

organisasi, seperti organisasi bisnis, organisasi pemerintahan, organisasi nirlaba, dan organisasi lainnya.

Dalam organisasi, manajemen memiliki peran yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain. Manajer harus memiliki kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

1. **Fungsi Manajemen dalam Organisasi**

   Fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi manajemen terdiri dari empat fungsi, yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengendalian**.** Perencanaan penting bagi organisasi karena memberikan arah dan fokus bagi organisasi. Perencanaan juga membantu organisasi untuk menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. Pengorganisasian penting bagi organisasi karena membantu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efisien. Pengorganisasian yang baik akan memastikan bahwa pekerjaan di dalam organisasi dilakukan secara efektif dan efisien. Pengarahan penting bagi organisasi karena membantu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif. Pengarahan yang baik akan memastikan bahwa karyawan termotivasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Pengendalian penting bagi organisasi karena membantu organisasi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Pengendalian yang baik akan membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah sebelum menjadi lebih besar.

2. **Manajer dalam Organisasi**

   Manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain. Manajer dapat berperan dalam berbagai tingkatan dalam organisasi, mulai dari

tingkat bawah hingga tingkat atas. Manajer tingkat bawah bertanggung jawab untuk mengelola kegiatan-kegiatan sehari-hari di dalam organisasi. Manajer tingkat menengah bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan antardepartemen dalam organisasi. Manajer tingkat atas bertanggung jawab untuk menetapkan strategi dan arah organisasi secara keseluruhan.

E. BIDANG ILMU MANAJEMEN

Bidang ilmu manajemen dapat dibagi menjadi beberapa kategori, yaitu:

1. **Manajemen Umum**
   Manajemen umum adalah bidang ilmu manajemen yang mempelajari tentang fungsi-fungsi manajemen secara umum, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Manajemen umum merupakan dasar dari semua bidang ilmu manajemen lainnya.
2. **Manajemen Operasional**
   Manajemen operasional adalah bidang ilmu manajemen yang mempelajari tentang bagaimana cara mengelola kegiatan-kegiatan yang menghasilkan produk atau jasa. Manajemen operasional penting bagi organisasi karena kegiatan operasional adalah kegiatan yang paling dasar dan penting bagi organisasi. Contoh kegiatan dalam manajemen operasional adalah :
   - Sebuah perusahaan manufaktur mengelola proses produksi yang mengubah bahan mentah atau bahan baku untuk menghasilkan produk.
   - Sebuah perusahaan jasa mengelola prosedur pelayanan untuk memberikan layanan kepada pelanggan.
   - Sebuah rumah sakit mengelola standar operasional prosedur perawatan untuk memberikan perawatan kepada pasien.

3. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah bidang ilmu manajemen yang mempelajari tentang bagaimana cara menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyampaikan nilai kepada pelanggan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen pemasaran penting bagi organisasi karena kegiatan pemasaran adalah kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan permintaan dan penjualan produk atau jasa. Contoh kegiatan dalam manajemen pemasaran adalah :

- Sebuah perusahaan manufaktur melakukan riset pasar untuk memahami kebutuhan pelanggan.
- Sebuah perusahaan jasa mengembangkan strategi pemasaran untuk mempromosikan layanannya.
- Sebuah rumah sakit melakukan promosi untuk menarik pasien baru.

4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah bidang ilmu manajemen yang mempelajari tentang bagaimana cara mengelola sumber daya keuangan organisasi. Manajemen keuangan penting bagi organisasi karena sumber daya keuangan adalah sumber daya yang vital bagi organisasi. Contoh kegiatan dalam manajemen keuangan adalah :

- Suatu perusahaan manufaktur menyusun anggaran keuangan untuk merencanakan pengeluaran dan pendapatannya.
- Suatu lembaga swadaya masyarakat mencari sumber pendanaan untuk menjalankan kegiatannya.
- Pemerintah daerah mengelola anggaran pendapatan dan belanja daerah.

5. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bidang ilmu manajemen yang mempelajari tentang bagaimana cara merencanakan, merekrut, mengembangkan, dan mengelola sumber daya manusia organisasi. Manajemen sumber daya manusia penting bagi organisasi karena sumber daya manusia

adalah aset yang paling berharga bagi organisasi. Contoh kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia adalah :

- Suatu perusahaan manufaktur mengembangkan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawannya.
- Suatu lembaga swadaya masyarakat memberikan pelatihan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keahlian masyarakatnya.
- Bagaimana mekanisme pemerintah daerah memberikan tunjangan dan kenaikan jabatan kepada pegawainya.

6. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah bidang ilmu manajemen yang mempelajari tentang bagaimana cara mengembangkan dan mengimplementasikan strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi penting bagi organisasi karena strategi adalah arah dan rencana jangka panjang organisasi. Contoh kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia adalah :

- Suatu perusahaan manufaktur mengembangkan strategi untuk memasuki pasar baru.
- Suatu lembaga swadaya masyarakat mengembangkan strategi untuk meningkatkan dampak kegiatannya.
- Pemerintah daerah mengembangkan strategi untuk mengurangi kesenjangan sosial.

Selain bidang-bidang ilmu manajemen tersebut, terdapat juga beberapa bidang ilmu manajemen lainnya, seperti manajemen perencanaan, manajemen pengorganisasian, manajemen kepemimpinan, manajemen proyek, manajemen perubahan dan inovasi, dan manajemen internasional yang akan dijelaskan secara detail di Kegiatan Belajar lain di Buku Ajar ini.

F. RANGKUMAN

Berdasarkan uraian di atas Bidang ilmu manajemen adalah bidang ilmu yang penting untuk dipelajari oleh siapa saja yang ingin bekerja di bidang manajemen atau ingin mengembangkan organisasi. Bidang ilmu manajemen dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana cara mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen adalah suatu proses yang mengatur pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Manajer berperan sebagai pemimpin, pengambil keputusan, pengelola sumber daya, dan perwakilan organisasi. Manajemen penting bagi organisasi karena membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif, serta beradaptasi dengan perubahan. Manajemen dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi, seperti organisasi bisnis, organisasi pemerintahan, organisasi nirlaba, dan organisasi lainnya. Manajemen juga dapat diterapkan dalam berbagai tingkatan, mulai dari tingkat organisasi secara keseluruhan hingga tingkat individu. Manajemen adalah suatu ilmu yang terus berkembang. Perkembangan manajemen dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, dan perubahan sosial. Manajemen merupakan suatu bidang yang penting untuk dipelajari. Pemahaman tentang manajemen akan membantu kita untuk memahami cara kerja organisasi dan cara mencapai tujuan.

Fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Keempat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, saling berhubungan dan saling bergantung. Fungsi manajemen terus berkembang seiring dengan perkembangan organisasi.

Manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain. Manajer memiliki peran, tugas, dan fungsi yang penting dalam organisasi. Manajer dapat berperan dalam berbagai tingkatan dalam organisasi, mulai dari tingkat bawah hingga tingkat atas. Manajer tingkat bawah bertanggung jawab untuk mengelola kegiatan-kegiatan sehari-hari di dalam organisasi. Manajer tingkat menengah bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan antardepartemen dalam organisasi. Manajer tingkat atas bertanggung jawab untuk menetapkan strategi dan arah organisasi secara keseluruhan.

Manajemen adalah proses yang penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen terdiri dari berbagai fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, operasi, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan strategi. Bidang ilmu manajemen adalah bidang ilmu yang penting untuk dipelajari oleh siapa saja yang ingin bekerja di bidang manajemen atau ingin mengembangkan organisasi.

Bidang ilmu manajemen dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana cara mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

G. TES FORMATIF

1. Efektivitas adalah kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efisiensi adalah kemampuan menggunakan sumber daya secara hemat dan tepat. Pernyataan ini menunjukkan bahwa manajemen harus…
   a. Efektif dan efisien.
   b. Efektif atau efisien.
   c. Tidak perlu efektif dan efisien.
   d. Tidak perlu efektif atau efisien.
   e. Salah semua.

2. Tujuan manajemen adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat berupa tujuan jangka pendek, jangka menengah, atau jangka panjang. Pernyataan ini menunjukkan bahwa tujuan manajemen…
   a. Bervariasi
   b. Tetap
   c. Berubah.
   d. Boros.
   e. Tidak Penting.
3. Pengarahan adalah proses memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan kepada karyawan. Pengarahan meliputi pemberian perintah, pengarahan, dan bimbingan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengarahan …
   a. Merupakan fungsi manajemen yang paling penting.
   b. Merupakan fungsi manajemen yang paling pertama dilakukan.
   c. Merupakan fungsi manajemen yang paling terakhir dilakukan.
   d. Merupakan fungsi manajemen yang bisa atau tidak dilakukan.
   e. Merupakan fungsi manajemen yang paling Tidak penting.
4. Manajer berperan sebagai pemimpin, pengambil keputusan, pengelola sumber daya, dan perwakilan organisasi. Pernyataan ini menunjukkan bahwa manajer …
   a. Bertanggung jawab atas pemangku kepentingan.
   b. Bertanggung jawab atas diri sendiri.
   c. Bertanggung jawab atas semua aspek organisasi.
   d. Bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi.
   e. Bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya organisasi.
5. Manajemen adalah proses yang mengatur pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Pernyataan ini menunjukkan bahwa manajemen penting bagi organisasi karena …
   a. Membantu organisasi untuk tidak bangkrut.

b. Membantu organisasi untuk mencapai tujuannya
c. Membantu organisasi untuk menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.
d. Membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan.
e. Membantu organisasi untuk mendapatkan investor.

6. Manajemen dapat dibagi menjadi beberapa bidang, yaitu manajemen operasi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen strategis. Pernyataan ini menunjukkan bahwa manajemen …
   a. Merupakan ilmu yang sederhana.
   b. Merupakan ilmu yang praktis
   c. Merupakan ilmu yang kompleks.
   d. Merupakan ilmu yang terintegrasi.
   e. Merupakan ilmu yang tidak penting.

H. LATIHAN

1. Bagaimana hubungan antara manajemen dan kepemimpinan? Apakah keduanya sama atau berbeda? Berikan contoh dan penjelasan singkat untuk mendukung argumen Anda.
2. Bayangkan Anda seorang manajer di perusahaan manufaktur. Anda dihadapkan pada situasi di mana untuk memenuhi target produksi yang ketat, Anda harus mengorbankan kualitas bahan baku atau mengabaikan keselamatan kerja karyawan. Bagaimana Anda akan menghadapi dilema etis ini? Jelaskan pendekatan manajemen yang sesuai untuk mencapai keseimbangan antara profitabilitas, tanggung jawab sosial, dan etika bisnis.
3. Berdasarkan tren teknologi dan sosial saat ini, prediksikan dua bidang manajemen baru yang mungkin akan muncul dan penting dalam 10 tahun ke depan. Jelaskan secara singkat

faktor-faktor yang mendorong kemunculan bidang tersebut dan berikan contoh penerapannya dalam organisasi.

KEGIATAN BELAJAR 2

SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

DESKRIPSI

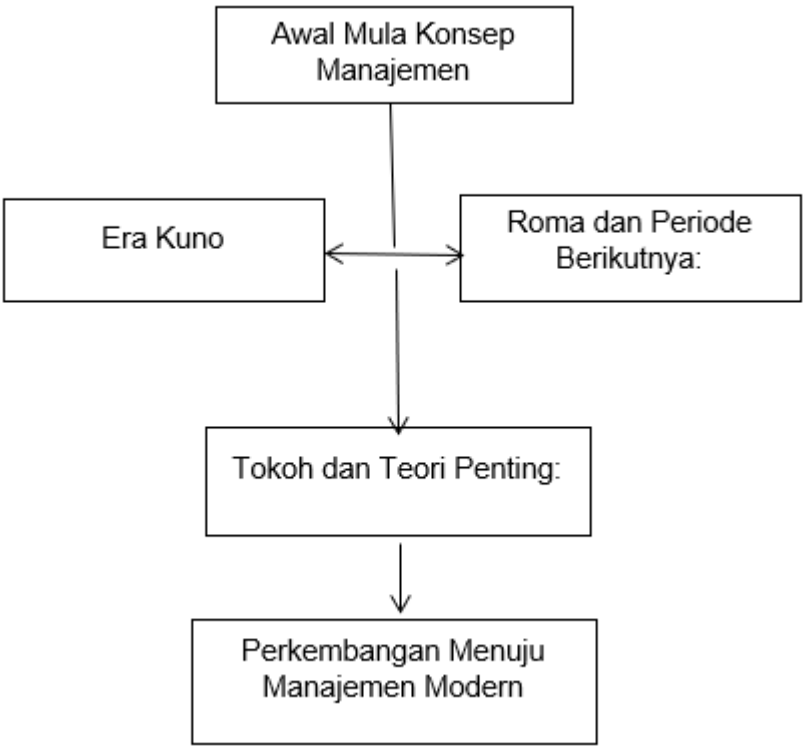
Materi ini membahas perkembangan konsep manajemen dari awal mula hingga era modern, melibatkan berbagai teori dan pemikiran yang mempengaruhi praktek manajemen dalam sejarah. Dari era Mesir Kuno dengan piramida-piramida sebagai contoh manajemen sumber daya yang efisien hingga konsep-konsep penting seperti manajemen ilmiah oleh Frederick W. Taylor, teori administrasi klasik oleh Henri Fayol, hingga evolusi ke Manajemen Hubungan Manusia yang lebih menekankan pada aspek manusia di tempat kerja. Materi juga mencakup kontribusi tokoh seperti Max Weber, Elton Mayo, Hugo Munsterberg, dan perkembangan menuju Manajemen Modern dengan pendekatan kuantitatif.

KOMPETENSI

1. Pemahaman Sejarah Manajemen: Peserta dapat memahami perkembangan sejarah manajemen dari zaman kuno hingga era modern, serta bagaimana teori-teori tersebut membentuk dasar praktek manajemen saat ini.
2. Analisis Teori Manajemen: Peserta mampu menganalisis konsep-konsep utama dari berbagai teori manajemen, termasuk manajemen ilmiah, administrasi klasik, birokrasi, dan manajemen hubungan manusia.
3. Pengaplikasian Prinsip-Prinsip Manajemen: Peserta dapat mengaplikasikan prinsip-prinsip manajemen yang muncul dari berbagai teori dalam konteks modern, baik di lingkungan bisnis maupun organisasi lainnya.
4. Kemampuan Evaluasi dan Kritis: Peserta memiliki kemampuan untuk mengevaluasi kelebihan dan kelemahan masing-masing teori manajemen, serta kemampuan untuk

mengidentifikasi relevansi dan aplikabilitasnya dalam situasi bisnis atau organisasional saat ini.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. AWAL MULA KONSEP MANAJEMEN

Pada awalnya, manajemen belum dianggap sebagai teori karena teori melibatkan konsep dan ide yang sistematis untuk menjelaskan dan meramalkan peristiwa fisik dan sosial. Namun, seiring waktu, manajemen telah berkembang menjadi ilmu yang melibatkan metode ilmiah seperti analisis data, penelitian, dan pengembangan teori. Manajemen juga dianggap sebagai profesi dengan anggota yang memiliki pengetahuan khusus, diakui oleh masyarakat, dan mengikuti kode etika. Manajemen dalam konteks modern adalah kombinasi seni, ilmu, dan profesi yang membantu manajer membuat keputusan yang lebih terinformasi serta merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dan produktivitas yang lebih tinggi.

1. **5000 SM - Mesir Kuno**

   Pada zaman Sumeria sekitar 5000 SM, penggunaan catatan tertulis menjadi langkah revolusioner dalam sejarah manajemen. Sistem tanda kuneiform yang diukir pada tablet tanah liat memberikan masyarakat Sumeria kemampuan untuk mengorganisasi informasi dengan lebih terstruktur daripada sebelumnya (Kramer, 1963). Pentingnya catatan tertulis ini tidak bisa diabaikan. Dengan adanya catatan tertulis, masyarakat Sumeria dapat lebih efektif mengelola aset dan sumber daya mereka (Oppenheim, 2013). Inovasi ini menjadi landasan penting bagi perkembangan manajemen di masa mendatang. Kemampuan untuk mencatat, mengatur, dan membagikan informasi secara tertulis membantu membentuk dasar bagi praktik manajemen yang lebih maju di masa depan, seperti perencanaan yang lebih sistematis, pengawasan yang lebih efisien, dan pengambilan keputusan yang lebih terinformasi (Wren & Bedeian, 2023).

2. **4000-2000 SM - Piramida Mesir**

   Pada era Mesir kuno, antara tahun 4000 hingga 2000 SM, terjadi salah satu pencapaian yang paling mengesankan dalam

sejarah peradaban manusia. Piramida-piramida ini bukan hanya tentang konstruksi fisik yang mengagumkan, tetapi juga mencerminkan tingkat organisasi dan manajemen sumber daya yang luar biasa (Romer, 2013). Piramida bukan hanya sekadar struktur batu raksasa, tetapi juga merupakan bukti kekuatan dan efisiensi manajerial yang hebat (Hawass, 2015). Pembangunan piramida memerlukan perencanaan yang cermat, koordinasi yang teliti, dan manajemen sumber daya yang baik. Semua ini dilakukan dengan cara yang mengagumkan, bahkan mengingat keterbatasan teknologi pada waktu itu. Ini juga menunjukkan bahwa prinsip-prinsip manajemen, seperti perencanaan, pengendalian, dan alokasi sumber daya, telah ada dalam berbagai bentuk sejak zaman kuno (Brier & Houdin, 2008; Redford, 2005).

3. **2000-1700 SM - Babilonia**

   Pada periode 2000 hingga 1700 Setelah Masehi di Zaman Babilonia, terjadi perkembangan signifikan dalam pengaturan hubungan kerja dan peraturan bisnis. Babilonia dikenal sebagai peradaban yang merintis konsep standar untuk upah, kewajiban, dan sanksi bagi anggota masyarakat (Kramer, 1981). Standar Babilonia adalah salah satu langkah awal dalam mengatur hubungan antara pekerja dan majikan, serta menetapkan aturan yang adil dalam perdagangan (Whaples, 1995). Selain itu, Babilonia juga mengenalkan prinsip kewajiban dan sanksi yang berdampak pada tanggung jawab sosial dan hukum bisnis. Hal ini mengarah pada pengembangan etika bisnis yang lebih sistematis, yang menjadi pondasi bagi manajemen modern yang mengedepankan tanggung jawab sosial perusahaan (Leick, 2002). Konsep standar Babilonia mencerminkan pentingnya pengaturan dan regulasi dalam manajemen bisnis. Ini adalah awal dari proses yang berkelanjutan dalam mengembangkan prinsip-prinsip manajemen dan etika bisnis yang berlaku hingga saat ini.

4. **300 SM - 200 M - Roma**

   Pada periode antara 300 SM hingga 200 M, Kekaisaran Romawi mencapai puncak kejayaannya dan menghadapi tantangan besar dalam mengelola wilayah yang luas yang membentang dari Britania hingga Mesir. Salah satu kunci utama kesuksesan mereka adalah penggunaan komunikasi efektif dan pengendalian terpusat yang terorganisir dengan baik. Ini adalah landasan penting dalam mencapai efisiensi dalam administrasi dan organisasi di seluruh kekaisaran. Edward Gibbon, dalam karyanya yang terkenal "The History of the Decline and Fall of the Roman Empire", ia menyatakan, Pengendalian yang efisien atas provinsi-provinsi yang luas di seluruh Kekaisaran Romawi adalah salah satu aspek terpenting dari keberhasilan mereka. Mereka mengembangkan sistem komunikasi yang canggih dan pengawasan pusat yang memungkinkan mereka untuk mengatur pajak, sumber daya, dan militer dengan efisien. (Gibbon, 1997). Romawi Kuno membangun jaringan jalan yang kuat, yang dikenal sebagai "Jalan Romawi," yang membantu dalam pengiriman pesan dan perintah dengan cepat dari ibu kota Roma ke seluruh wilayah kekaisaran (Harris, 1985; Rosenstein & Morstein-Marx, 2011).

5. **1300 - Hukum Perdagangan Venetia**

   Pada abad ke-14, masyarakat Venetia menciptakan landasan hukum yang kuat untuk mendukung kegiatan perdagangan, yang menjadi tonggak penting dalam sejarah bisnis dan manajemen kontrak. Penciptaan kerangka hukum ini memberikan dasar yang stabil untuk pelaku bisnis dalam mengatur transaksi dan mengelola risiko. Seperti yang dinyatakan oleh sejarawan ekonomi, Fernand Braudel, "Venetia adalah salah satu pusat perdagangan terbesar di dunia pada masanya, dan pengembangan hukum perdagangan yang kuat di sana memberikan kontribusi besar dalam memfasilitasi pertumbuhan ekonomi dan bisnis" (Braudel, 1992). Hukum perdagangan Venetia mencakup berbagai aspek, termasuk kontrak, penyelesaian sengketa, dan

hak serta kewajiban pedagang. Ini menciptakan kerangka kerja yang jelas bagi pelaku bisnis untuk merencanakan dan melaksanakan transaksi mereka (Lane, 1973). Pentingnya hukum perdagangan Venetia tidak hanya menciptakan lingkungan yang lebih stabil untuk bisnis, tetapi juga membantu dalam perkembangan konsep manajemen risiko.

6. **1500 - Machiavelli**

   Niccolò Machiavelli adalah seorang pemikir politik Italia yang hidup pada abad ke-15 dan ke-16. Kontribusinya yang terkenal terletak pada karyanya yang berjudul "The Prince" (Il Principe), yang diterbitkan pada tahun 1532, setelah kematiannya. Karya ini telah memiliki dampak yang besar dalam pengembangan pemikiran politik, terutama dalam konteks manajemen kekuasaan (Machiavelli, 2017). Salah satu kontribusi utama Machiavelli adalah pendekatannya yang realistis terhadap politik. Ia berpendapat bahwa pemimpin harus memahami dan menghadapi realitas politik yang keras, termasuk intrik, pengkhianatan, dan perjuangan kekuasaan yang seringkali tidak selalu sesuai dengan norma etika atau moral. Dalam "The Prince," Machiavelli memisahkan etika dan politik. Pemimpin harus siap melakukan tindakan tidak etis jika diperlukan untuk mempertahankan kekuasaan demi kesejahteraan negara. Prioritas utama adalah keberlangsungan dan stabilitas negara, dengan kemampuan beradaptasi dan mengambil keputusan bijaksana. Terlalu terbuka dengan niat dapat mengundang musuh, sehingga merahasiakannya kadang-kadang diperlukan.

7. **1776 - Adam Smith dan Pembagian Kerja**

   Adam Smith adalah seorang ekonom dan filsuf Skotlandia yang sangat berpengaruh dalam perkembangan pemikiran ekonomi. Salah satu kontribusi terbesarnya terdapat dalam karyanya yang monumental, "The Wealth of Nations," yang membahas konsep penting pembagian kerja (division of labor) dan dampaknya pada produktivitas dan efisiensi dalam badan usaha swasta, yang juga memiliki relevansi dalam konteks

manajemen. Pembagian kerja adalah prinsip yang menguraikan bahwa memecah tugas produksi menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Adam Smith menggunakan contoh yang sederhana dalam bukunya untuk menjelaskan konsep ini: "Satu pria membuat jarum dari awal hingga akhir akan membutuhkan waktu yang lama. Tetapi jika pekerjaan tersebut dibagi menjadi beberapa tahap, seperti memotong kawat, mengasah ujung, dan membuat mata jarum, produktivitas akan meningkat secara dramatis." (Adam, 2016). Pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas karena pekerja dapat fokus pada tugas-tugas tertentu dan memperoleh keterampilan yang lebih baik dalam melaksanakannya.

8. **Abad ke-19 - Revolusi Industri dan Konsep Produksi Massal**

   Revolusi Industri Abad ke-19 merupakan periode transformasi besar-besaran dalam sektor manufaktur dan industri. Perubahan utama terjadi dalam penggunaan mesin, teknologi, dan metode produksi yang lebih efisien, yang memungkinkan produksi massal dan pertumbuhan ekonomi yang pesat. Konsep produksi massal mengacu pada produksi barang dalam jumlah besar dengan menggunakan metode yang efisien (Hounshell, 1984). Ini melibatkan pembuatan produk dalam volume yang besar dengan biaya produksi yang lebih rendah per unit. Produksi massal sering kali melibatkan otomatisasi, perakitan berulang, dan standarisasi komponen. Konsep komponen yang dapat dipertukarkan adalah salah satu tonggak awal dalam perkembangan manajemen operasi modern. Manajemen operasi modern melibatkan pemantauan, perencanaan, dan pengendalian seluruh rantai pasokan dan proses produksi. Produksi massal dengan komponen yang dapat dipertukarkan memiliki dampak besar pada ekonomi (Womack et al., 2007). Produk yang lebih murah dapat dihasilkan, sehingga meningkatkan aksesibilitas produk

kepada konsumen dan menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang signifikan.

B. ADMINISTRASI KLASIK (1900 – 1940)

Administrasi klasik adalah fase penting dalam sejarah pengembangan ilmu manajemen yang terjadi pada awal abad ke-20. Selama periode ini, para pemikir dan teoritisi manajemen mencoba untuk merumuskan prinsip-prinsip dasar dan praktek-praktek manajemen yang efektif sebagai respons terhadap perubahan-perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang terjadi pada masa itu. Terdapat 4 (empat) teori utama dalam administrasi klasik adalah:

1. **Teori Manajemen Ilmiah (Scientific Management):**
   Pendiri Utama: Frederick W. Taylor (1856 – 1915)
   Ide Pokok: Frederick W. Taylor, sering dijuluki sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah," merupakan tokoh sentral dalam pengembangan teori manajemen klasik. Ia lahir pada tahun 1856 dan meninggal pada tahun 1915, dan dalam hidupnya, dia memainkan peran kunci dalam memperkenalkan pendekatan ilmiah dalam manajemen. Ide-idenya memiliki dampak signifikan pada praktik manajemen industri, terutama selama Revolusi Industri.

   Ide pokok dari manajemen ilmiah Taylor adalah pemecahan pekerjaan menjadi tugas-tugas kecil dan spesifik. Dia percaya bahwa dengan menganalisis pekerjaan secara rinci, bisa ditemukan metode terbaik untuk melakukan setiap tugas. Pendekatan ini berfokus pada efisiensi kerja dan peningkatan produktivitas. Salah satu kontribusi penting Taylor adalah pengenalan studi waktu dan gerak (time and motion study), di mana dia secara sistematis mengukur waktu yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai tugas, dengan tujuan mengidentifikasi cara paling efisien untuk menyelesaikan pekerjaan.

Taylor juga menekankan pentingnya memberikan insentif kepada pekerja berdasarkan hasil kerja mereka. Dia percaya bahwa dengan memberikan upah yang lebih tinggi kepada pekerja yang paling efisien, ini akan mendorong semua pekerja untuk meningkatkan produktivitas mereka. Metode ini didasarkan pada prinsip bahwa motivasi finansial adalah pendorong utama peningkatan produktivitas.

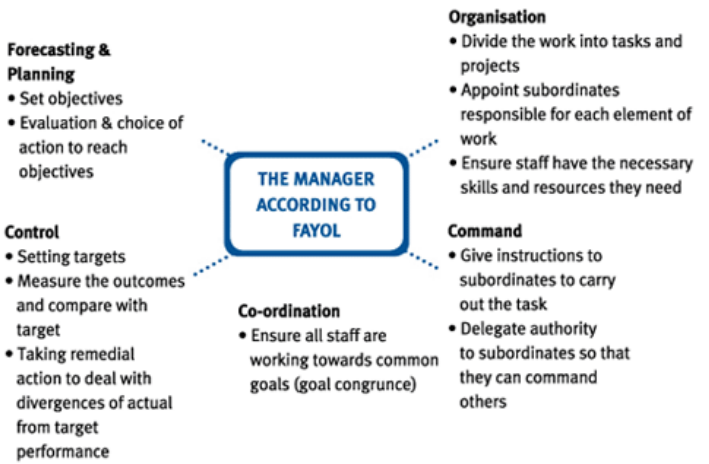
Manajemen ilmiah Taylor berangkat dari premis bahwa organisasi bekerja dalam proses yang logis dan rasional. Dia menganggap bahwa dengan pendekatan ilmiah, setiap aspek pekerjaan dapat diatur dan ditingkatkan. Ini mengandaikan adanya struktur organisasi yang jelas, di mana setiap pekerja tahu tugasnya dan cara terbaik untuk menyelesaikannya.

Pendekatan Taylor sangat berfokus pada aspek teknis dan mekanis kerja, seringkali mengabaikan faktor manusia seperti kepuasan kerja dan dinamika kelompok. Meskipun teori ini telah mengalami kritik dan evolusi sepanjang waktu, kontribusinya terhadap manajemen modern tidak dapat disangkal, memberikan fondasi bagi banyak praktik manajemen kontemporer, terutama dalam hal peningkatan efisiensi dan produktivitas.

2. **Teori Administrasi Klasik (Classical Administrative Theory):**
   Tokoh Utama: Henri Fayol (1841 – 1925)
   Ide Pokok: Buku "Administration Industrielle et Générale" yang ditulis oleh Henri Fayol (Fayol, 1916). Kemudian, buku ini diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris oleh Constance Storrs dengan judul "General and Industrial Management" (Fayol, 2016). Buku ini adalah karya penting dalam sejarah manajemen dan merupakan salah satu buku pertama yang merinci prinsip-prinsip dasar manajemen.

   Fayol mengidentifikasi lima fungsi dasar manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

pengkoordinasian, dan pengawasan) serta 14 prinsip manajemen yang menggambarkan aspek-aspek penting dalam mengelola organisasi.



Gambar 2.1 Fungsi Dasar Manajemen
(kfknowledgebank.kaplan.co.uk)

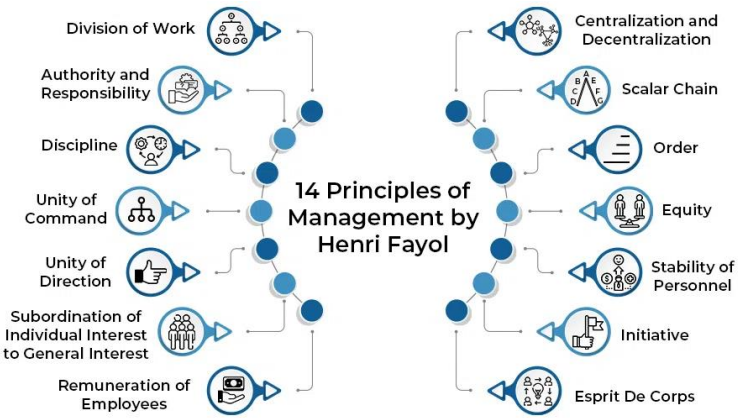
Perencanaan: Ini adalah tahap awal di mana tujuan ditetapkan dan rencana aksi dibuat. Ini mencakup strategi jangka panjang, taktik jangka menengah, dan operasional jangka pendek.

Pengorganisasian: Tahap ini melibatkan alokasi sumber daya, pembentukan struktur organisasi, serta penentuan peran dan tanggung jawab.

Pengarahan: Fokus pada kepemimpinan dan bimbingan anggota tim. Ini termasuk motivasi, komunikasi, dan dukungan karyawan.

Pengkoordinasian: Bertujuan untuk menyinkronkan tugas dan aktivitas yang berbeda dalam organisasi agar bekerja secara harmonis menuju tujuan yang sama.

Pengawasan: Melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja untuk memastikan kesesuaian dengan rencana, serta mengimplementasikan tindakan korektif bila perlu.



Gambar 2.2 prinsip manajemen (geeksforgeeks.org)

Prinsip-prinsip manajemen menurut Henri Fayol meliputi Pemisahan Kerja, yang menyatakan bahwa spesialisasi meningkatkan efisiensi; Otoritas dan Tanggung Jawab, di mana otoritas harus disertai tanggung jawab; Disiplin, menekankan kepatuhan pada aturan; Kesatuan Komando, di mana setiap karyawan menerima perintah dari satu atasan; dan Kesatuan Pengarahan, menekankan pentingnya tujuan yang sama dalam organisasi.

Menomor-duakan Kepentingan Perorangan demi Kepentingan Umum menekankan prioritas organisasi atas kepentingan individu; Renumerasi Personil, mengacu pada imbalan yang adil; Sentralisasi, mengenai konsentrasi otoritas; dan Rantai Skalar, yang menggambarkan garis kewenangan dalam hierarki.

Tata-Tertib mengacu pada organisasi barang dan orang untuk efisiensi; Keadilan, pentingnya sikap adil dari manajer;

Stabilitas Masa Jabatan, menyoroti kestabilan tenaga kerja; Inisiatif, mendorong kebebasan dalam mengambil keputusan; dan Semangat Korps, menekankan pentingnya semangat tim dan persatuan.

3. **Teori Birokrasi (Bureaucratic Theory):**
   Pendiri Utama: Max Weber (1864-1921)
   Ide Pokok: Weber berpendapat bahwa birokrasi adalah model organisasi yang rasional, efisien, dan terprediksi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Ide pokok teori ini adalah bahwa organisasi seharusnya diatur berdasarkan prinsip-prinsip birokrasi untuk mencapai efisiensi dan konsistensi dalam operasinya. Teori Birokrasi oleh Max Weber telah memberikan landasan penting bagi perkembangan ilmu manajemen. Konsep-konsepnya, seperti aturan tertulis, spesialisasi, hierarki, dan impersonalitas, masih relevan dalam organisasi modern. Walaupun terdapat kritik terhadap birokrasi, terutama terkait dengan kemungkinan kekakuan dan ketidakfleksibelan, prinsip-prinsip ini masih banyak digunakan dalam berbagai jenis organisasi, termasuk organisasi pemerintah, perusahaan besar, dan lembaga non-profit. Salah satu karya utama Max Weber yang mencakup pemikirannya tentang birokrasi adalah "Wirtschaft und Gesellschaft" (Ekonomi dan Masyarakat) (Weber, 1925). Meskipun buku ini tidak secara eksplisit membahas birokrasi dalam konteks manajemen modern, Weber mengembangkan gagasan-gagasan yang kemudian menjadi dasar bagi pemikiran birokratiknya.
4. **Teori Manajemen Prinsip (Principles of Management):**
   Tokoh Utama: Mary Parker Follett (1868 – 1933), Chester L. Barnard (1886 – 1961).
   Ide Pokok: Follett mempercayai bahwa hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan sangat penting untuk kesuksesan organisasi. Dia menekankan pentingnya kolaborasi dan kerjasama dalam manajemen, daripada pendekatan otoriter yang mendasarkan atasan sebagai

pemegang kekuasaan yang memberi perintah dan bawahan sebagai penerima perintah. Pemikiran ini mencerminkan pendekatannya yang lebih demokratis terhadap manajemen. Pendekatan Follett terhadap manajemen diterima dengan baik oleh banyak orang dan telah memberikan kontribusi penting terhadap perkembangan teori manajemen modern. Pendekatannya yang menekankan hubungan sosial, partisipasi, dan kolaborasi antara manajemen dan karyawan telah memengaruhi praktik manajemen kontemporer yang lebih inklusif dan berorientasi pada tim.

Sementara Chester Barnard memandang manajemen sebagai proses sosial yang bergantung pada hubungan antara manajer dan bawahan serta pemahaman tujuan bersama. Buku yang Anda sebutkan, "The Functions of the Executive," sebenarnya ditulis oleh Chester I. Barnard (Barnard, 1968). Buku ini merupakan karya yang sangat berpengaruh dalam bidang manajemen dan teori organisasi. Chester Barnard mengembangkan pendekatan sistem sosial dalam memahami dan menganalisis fungsi-fungsi eksekutif dalam suatu organisasi. Pendekatannya yang menekankan aspek manusia dan sosial dalam organisasi telah memberikan kontribusi penting terhadap perkembangan teori manajemen dan teori organisasi.

C. MANAJEMEN HUBUNGAN MANUSIA (1930 – 1940)

Manajemen Hubungan Manusia, yang berkembang antara tahun 1930 dan 1940, menandai pergeseran penting dalam pemikiran manajerial. Aliran ini muncul sebagai reaksi terhadap pendekatan manajemen klasik, yang dianggap kurang dalam mengakui pentingnya faktor manusia dalam organisasi. Pemikiran utama dari Manajemen Hubungan Manusia adalah pengakuan bahwa organisasi bukan hanya tentang proses dan efisiensi tetapi juga tentang orang-orang yang bekerja di dalamnya. Aliran ini

mengakui bahwa perilaku manusia di tempat kerja sering kali tidak dapat diramalkan dan tidak selalu rasional.

1. **Elton Mayo (1880 -1949)**

   Elton Mayo, seorang psikolog dan sosiolog kelahiran Australia, mendapatkan pengakuan luas atas kontribusinya dalam teori dan perilaku organisasi, terutama melalui peranannya dalam Studi Hawthorne. Studi ini mengungkapkan bahwa faktor-faktor seperti kondisi pencahayaan memiliki pengaruh minimal pada produktivitas dibandingkan dengan faktor sosial dan psikologis. Penelitian Hawthorne yang dilakukan pada pekerja perakitan menunjukkan bahwa perhatian yang diberikan kepada pekerja dan dinamika kelompok memiliki dampak yang lebih besar terhadap output (Mayo, 1949).

   Elton Mayo, sering disebut sebagai bapak teori perilaku organisasi, membantu mengembangkan pendekatan perilaku dalam manajemen. Pendekatan ini berbeda dengan metode tradisional yang lebih terfokus pada proses dan efisiensi mekanis. Mayo dan rekan-rekannya menekankan pada pentingnya memahami kelayakan dan keanekaragaman manusia di tempat kerja. Mereka berargumen bahwa keberhasilan manajemen tidak hanya bergantung pada praktik dan proses, tetapi juga pada kemampuan manajer dan tim mereka untuk bekerja dengan orang-orang yang memiliki berbagai latar belakang, kebutuhan, persepsi, dan cita-cita. Pendekatan ini mengadvokasi sebuah perspektif manajemen yang lebih inklusif dan holistik, mengakui keanekaragaman dan kompleksitas manusia sebagai aset penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. **Hugo Munsterberg (1863 -1916)**

   Hugo Münsterberg, lahir pada tahun 1863 dan meninggal pada tahun 1916, adalah seorang tokoh yang sangat berpengaruh dalam sejarah psikologi, terutama dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Sebagai seorang inovator yang visioner, Münsterberg membawa perspektif unik ke dunia

psikologi, mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip psikologis dapat diterapkan dalam konteks bisnis dan industri.

Karier akademisnya yang cemerlang dimulai di Jerman, tetapi kemudian dia pindah ke Amerika Serikat, di mana dia membuat kontribusi terbesar dalam kariernya. Di Amerika, Münsterberg mengambil peran sebagai seorang pengajar dan peneliti di Harvard University, sebuah institusi di mana dia tidak hanya mengajar tetapi juga melakukan penelitian penting dalam psikologi terapan.

Salah satu bidang utama yang menarik perhatiannya adalah seleksi dan pelatihan karyawan. Münsterberg adalah pelopor dalam menggunakan metode psikologis untuk memilih karyawan yang paling cocok untuk pekerjaan tertentu. Dia mengembangkan tes dan teknik evaluasi yang membantu perusahaan dalam menilai kemampuan, keterampilan, dan kecocokan individu untuk pekerjaan tertentu. Pendekatannya yang inovatif ini membuka jalan bagi pengembangan bidang penilaian psikologis dalam dunia kerja.

Münsterberg juga sangat tertarik pada cara-cara untuk meningkatkan efisiensi di tempat kerja. Dia menganalisis faktor-faktor seperti kelelahan, waktu kerja, dan kondisi kerja, dan bagaimana semua ini memengaruhi produktivitas karyawan. Berdasarkan penelitiannya, dia menyarankan perbaikan dalam manajemen dan organisasi kerja yang dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan.

Buku karyanya, "Psychology and Industrial Efficiency," adalah salah satu sumbangan terbesarnya. Di dalam buku ini, Münsterberg menjelaskan bagaimana psikologi dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas industri. Buku ini dianggap sebagai karya yang revolusioner pada masanya dan masih relevan hingga saat ini (Münsterberg, 2019).

Warisan Hugo Münsterberg dalam psikologi industri dan organisasi tidak hanya terletak pada kontribusi spesifiknya tetapi juga pada cara dia membawa psikologi ke dunia praktis. Dia membuktikan bahwa psikologi, yang sering dipandang hanya relevan dalam pengaturan akademis atau klinis, dapat secara efektif digunakan untuk memecahkan masalah nyata dalam bisnis dan industri. Dengan demikian, Münsterberg tidak hanya meninggalkan jejak di bidang akademis tetapi juga dalam praktik manajemen modern.

D. MANAJEMEN MODERN (1940 – SEKARANG)

Aliran Manajemen Modern, sering kali diidentifikasi dengan pendekatan kuantitatif, muncul setelah Perang Dunia II dan sangat dipengaruhi oleh perkembangan dalam Operation Research (OR) dan Management Science. Aliran ini menandai pergeseran penting dalam cara memecahkan masalah-masalah kompleks dalam manajemen dengan menggunakan metode kuantitatif dan analitis.

1. Ciri Utama Aliran Manajemen Modern

Pendekatan Kuantitatif: Aliran ini menggabungkan keahlian dari berbagai disiplin ilmu, seperti matematika, fisika, dan bidang eksakta lainnya, untuk menganalisis dan memecahkan masalah kompleks dalam manajemen.

Peran Teknologi Komputer: Kehadiran dan evolusi teknologi komputer memungkinkan pengembangan model yang lebih kompleks dan canggih dalam manajemen. Penggunaan komputer memfasilitasi analisis data yang besar dan kompleks, membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih rasional dan efisien.

Aplikasi dalam Berbagai Bidang: Teknik-teknik dari ilmu manajemen modern digunakan dalam berbagai kegiatan penting seperti penganggaran modal, manajemen cash flow,

penjadwalan produksi, strategi pengembangan produk, dan perencanaan sumber daya manusia.

Penggunaan Operation Research Teams: Tim-tim ini terdiri dari para ahli yang menggabungkan pengetahuan mereka untuk menyelesaikan masalah-masalah rumit di berbagai bidang, termasuk transportasi dan komunikasi.

2. **Kelemahan Aliran Manajemen Modern**
   Meskipun aliran manajemen modern memiliki banyak kelebihan, terutama dalam hal analisis dan pemecahan masalah yang rasional dan terstruktur, ia juga menghadapi beberapa kelemahan signifikan:

   Kurangnya Fokus pada Hubungan Manusia: Salah satu kritik terbesar adalah kurangnya perhatian pada aspek manusia dalam organisasi, termasuk motivasi, dinamika kelompok, dan isu-isu kepegawaian.

   Kesulitan dalam Penerapan oleh Manajer: Konsep-konsep dalam aliran ini sering kali sangat teknis dan kompleks. Ini dapat membuat para manajer merasa jauh dan tidak terlibat dengan teknik-teknik tersebut, karena banyak yang memerlukan pemahaman mendalam tentang analisis kuantitatif dan statistik.
3. **Perkembangan dan Pengaruh Jangka Panjang**
   Aliran Manajemen Modern telah berkontribusi pada pengembangan alat-alat manajerial yang lebih canggih dan efisien, memungkinkan organisasi untuk menghadapi tantangan dan kebutuhan pasar yang semakin kompleks. Namun, seiring waktu, pengakuan akan kelemahan-kelemahannya telah mengarah pada pengembangan pendekatan manajemen yang lebih holistik, yang tidak hanya menekankan pada analisis kuantitatif tetapi juga mempertimbangkan faktor manusia dan sosial dalam pengambilan keputusan organisasi.

Dalam konteks manajemen modern, ada usaha yang terus-menerus untuk menyeimbangkan antara pendekatan kuantitatif dan pemahaman tentang perilaku manusia, menggabungkan aspek teknis dan manusiawi dari manajemen untuk menciptakan organisasi yang tidak hanya efisien tetapi juga mendukung kesejahteraan dan perkembangan karyawannya.

Manajemen Jepang atau pendekatan manajemen yang sangat terkait dengan Jepang memang mulai mendapatkan perhatian dunia pada tahun 1980-an. Pendekatan ini mengandalkan konsep Total Quality Management (TQM) sebagai salah satu prinsip inti yang digunakan dalam praktik manajemen di Jepang. TQM adalah pendekatan yang berfokus pada peningkatan terus-menerus dalam kualitas produk dan layanan, serta melibatkan seluruh organisasi dalam mencapai tujuan (Osayawe Ehigie & McAndrew, 2005; Rawlins, 2008). TQM sangat relevan dengan budaya dan nilai-nilai masyarakat Jepang yang mendukungnya. Pendekatan manajemen Jepang dengan fokus pada TQM telah menjadi contoh sukses dalam praktik manajemen global dan telah diadopsi oleh banyak organisasi di seluruh dunia untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka.

E. TANTANGAN DAN PROSPEK MASA DEPAN

1. Tantangan yang Dihadapi Manajemen

Manajemen saat ini dihadapkan pada perubahan teknologi yang begitu cepat. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuannya untuk mengikuti perkembangan teknologi yang mencakup kecerdasan buatan (AI), analitik data, dan otomatisasi. Studi oleh (McKinsey Analytics, 2016) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan teknologi ini secara efektif dapat meningkatkan produktivitas hingga 30% .

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Erevelles et al., 2016; Hunke et al., 2022), disebutkan bahwa perusahaan yang menggabungkan analitik data dalam strategi bisnis mereka dapat menghasilkan wawasan yang lebih dalam tentang pasar dan pelanggan mereka. Ini memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih cerdas, seperti menentukan segmen pasar yang tepat atau mengoptimalkan rantai pasokan.

Globalisasi membawa peluang ekspansi bisnis ke pasar internasional, tetapi juga menghadirkan tantangan seperti manajemen rantai pasokan yang kompleks dan pemahaman yang lebih dalam terhadap budaya serta regulasi di berbagai negara. Menurut sebuah studi oleh (Deloitte, 2021), 84% dari eksekutif bisnis menganggap bahwa globalisasi adalah faktor penting dalam pertumbuhan bisnis mereka. Ini menunjukkan bahwa manajemen global menjadi kunci dalam menjalankan operasi lintas batas.

Saat ini, manajer harus mengelola tim yang semakin beragam dalam hal budaya, generasi, latar belakang, dan keterampilan. Penelitian oleh (Rock & Grant, 2016) menunjukkan bahwa tim yang beragam cenderung lebih kreatif dan inovatif. Oleh karena itu, membangun budaya kerja inklusif dan mengelola konflik yang mungkin timbul menjadi aspek penting dari manajemen saat ini.

Lingkungan bisnis saat ini memerlukan manajemen yang sadar akan perubahan iklim dan keberlanjutan. Konsumen semakin memperhatikan praktik bisnis yang berkelanjutan, dan perusahaan yang berkomitmen pada keberlanjutan memiliki keunggulan kompetitif. Manajemen berkelanjutan mencakup penerapan praktik hijau dan tanggung jawab sosial korporasi (Esty & Winston, 2009; Michaelis, 2003).

Manajemen perlu memastikan bahwa perusahaan mematuhi semua peraturan dan regulasi bisnis yang berkaitan dengan industri mereka. Penelitian oleh (PriceWaterhouseCoopers, 2004) menunjukkan bahwa pelanggaran peraturan dapat berdampak

negatif pada reputasi perusahaan dan mengakibatkan sanksi finansial yang signifikan. Oleh karena itu, manajemen risiko dan kepatuhan menjadi fokus penting dalam manajemen saat ini.

2. Prospek dan Perkembangan Masa Depan Dalam Manajemen.

Keberlanjutan memang menjadi fokus utama dalam bisnis masa depan. Praktik bisnis berkelanjutan, baik dari segi lingkungan maupun sosial, kian penting untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Hal ini dikarenakan keberlanjutan tidak hanya membantu lingkungan tetapi juga meningkatkan reputasi perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada hasil keuangan. Penelitian dari Capgemini Research Institute menunjukkan bahwa kesadaran akan keberlanjutan, baik lingkungan maupun sosial, telah meningkat di kalangan eksekutif (Capgemini Research Institute, 2023).

Penggunaan data sebagai aset berharga dalam pengambilan keputusan semakin meningkat. Data analytics dan kecerdasan buatan (AI) memberikan wawasan yang lebih mendalam dan akurat dalam pengelolaan operasional perusahaan. Integrasi AI dalam manajemen memungkinkan otomatisasi tugas rutin, analisis data canggih, dan pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan cepat. Di tahun 2023, diperkirakan akan ada peningkatan dalam berbagi data yang aman dan tergovernansi, serta penurunan biaya pengelolaan data skala besar karena penerapan otomatisasi dan teknologi AI/ML (Leone, 2023).

Dalam hal manajemen tim, pentingnya memahami dan menghargai keragaman generasi dalam tim. Manajer harus mengembangkan keterampilan untuk memahami perbedaan nilai, preferensi, dan gaya kerja antar generasi. Fleksibilitas dalam pola kerja, termasuk remote work, menjadi semakin relevan, dan manajer harus mampu mengelola tantangan dan peluang yang muncul dari pola kerja tersebut. Setiap generasi memiliki atribut unik yang dapat saling mengajar dan meningkatkan keterampilan

satu sama lain. Konsep seperti 'reverse mentoring' bisa sangat berguna dalam mengadopsi teknologi baru di tempat kerja (Herron, 2023)

Kepemimpinan yang berdasarkan nilai-nilai yang kuat dan etika bisnis yang tinggi menjadi kunci. Manajer harus menjadi contoh dalam memimpin dengan integritas. Inovasi adalah faktor penting lainnya; menciptakan budaya inovasi yang mendorong kreativitas dalam produk, layanan, dan proses perusahaan menjadi hal yang krusial. Model kerja hibrida diperkirakan akan bertahan pasca-pandemi, terutama bagi sebagian kecil tenaga kerja yang berpendidikan tinggi dan berpenghasilan tinggi. Lebih dari 20% tenaga kerja dapat bekerja secara remote tiga hingga lima hari per minggu dengan efektivitas yang sama dengan bekerja di kantor (Lund et al., 2020)

Organisasi bisnis saat ini diakui sebagai pusat penciptaan pengetahuan dan sumber inovasi yang penting bagi manajemen. Keberhasilan perusahaan besar di Jepang dan di seluruh dunia dapat diatributkan kepada kemampuan para manajer dan organisasi secara keseluruhan dalam menciptakan pengetahuan baru, layanan, sistem, dan produk. Inovasi berkelanjutan merupakan hasil dari inisiatif individu dan interaksi dalam kelompok, yang menghasilkan pengetahuan baru melalui pengalaman, penyatuan ide, diskusi, dan dialog. Menurut Ikujiro Nonaka dalam "The Knowledge-Creating Company", pengembangan teori manajemen terdiri dari dua dimensi: epistemologis, yaitu konversi antara pengetahuan tacit dan eksplisit, dan ontologis, yang menunjukkan bagaimana pengetahuan diciptakan melalui individu dan kemudian ditransformasikan pada tingkat kelompok, organisasi, dan antar-organisasi dalam interaksi yang terus-menerus (Nonaka, 2009).

F. RANGKUMAN

Materi ini membahas sejarah perkembangan manajemen dari era kuno hingga modern, melibatkan berbagai teori dan pemikiran yang memengaruhi praktik manajemen. Peserta belajar tentang pengembangan konsep manajemen dari Mesir Kuno hingga era modern, dengan fokus pada teori seperti manajemen ilmiah, administrasi klasik, teori birokrasi, dan manajemen hubungan manusia.

Kompetensi yang diharapkan dari peserta termasuk pemahaman mendalam tentang sejarah manajemen, kemampuan analisis teori-teori utama, aplikasi prinsip-prinsip manajemen dalam konteks modern, dan kemampuan evaluasi kritis terhadap kelebihan dan kelemahan setiap teori.

Peta konsep pembelajaran mencakup aspek-aspek kunci, mulai dari pengenalan konsep manajemen dan evolusinya, era kuno seperti Mesir dan Babilonia, hingga tokoh dan teori penting seperti Taylor, Fayol, Weber, Mayo, dan Munsterberg. Materi juga mencakup perkembangan menuju manajemen modern dengan pendekatan kuantitatif dan penerapan teknologi.

Dengan memahami sejarah dan teori-teori manajemen, peserta diharapkan dapat mengaplikasikan prinsip-prinsipnya dalam konteks bisnis atau organisasi modern, membangun kemampuan analisis kritis, dan menyadari relevansi konsep-konsep sejarah terhadap praktek manajemen saat ini.

TEST FORMATIF

Bagian 1: Pilihan Ganda (1-10)

1. Siapakah tokoh yang dikenal sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah"?
   a. Henri Fayol

b. Max Weber
c. Frederick Taylor
d. Elton Mayo

2. Teori Birokrasi dalam manajemen dikembangkan oleh:
   a. Max Weber
   b. Douglas McGregor
   c. Abraham Maslow
   d. Chester Barnard
3. Konsep "14 Prinsip Manajemen" diperkenalkan oleh:
   a. Frederick Taylor
   b. Henri Fayol
   c. Elton Mayo
   d. Max Weber
4. Teori Manajemen Hubungan Manusia mengemukakan bahwa:
   a. Manusia cenderung malas dan harus diawasi secara ketat.
   b. Motivasi karyawan berasal dari faktor fisik.
   c. Karyawan termotivasi oleh hubungan sosial dan kebutuhan psikologis.
   d. Manajemen ilmiah adalah pendekatan terbaik untuk meningkatkan produktivitas.
5. Mesir Kuno dikenal dengan kontribusinya terhadap manajemen dalam bentuk:
   a. Prinsip-prinsip ilmiah
   b. Organisasi birokratis
   c. Prinsip-prinsip etika
   d. Prinsip-prinsip demokrasi
6. Tokoh yang menekankan pentingnya "koordinasi" sebagai fungsi manajemen adalah:
   a. Max Weber
   b. Elton Mayo
   c. Henri Fayol
   d. Chester Barnard
7. Manajemen Ilmiah menekankan pada:
   a. Peran penting manusia dalam organisasi.
   b. Penggunaan metode ilmiah untuk meningkatkan efisiensi.

c. Pengembangan hubungan sosial dalam lingkungan kerja.
d. Pemahaman psikologi individu.

8. Teori X dan Teori Y dikembangkan oleh:
   a. Douglas McGregor
   b. Chester Barnard
   c. Elton Mayo
   d. Max Weber
9. Prinsip "Chain of Command" dalam manajemen berkaitan dengan:
   a. Koordinasi
   b. Kepemimpinan
   c. Otoritas dan tanggung jawab
   d. Motivasi
10. Pemikiran "Scientific Management" bertujuan untuk:
    a. Meningkatkan produktivitas melalui pendekatan ilmiah.
    b. Mengutamakan aspek kesejahteraan karyawan.
    c. Menekankan peran penting hubungan manusiawi.
    d. Mengurangi otoritas manajemen dalam pengambilan keputusan.

Bagian 2: Esai Pendek (11-15)

1. Jelaskan kontribusi Mesir Kuno terhadap perkembangan konsep manajemen.
2. Bandingkan antara pendekatan Manajemen Ilmiah dan Teori Birokrasi dalam konteks pengelolaan organisasi.
3. Apa yang dimaksud dengan "Hawthorne Effect" dalam konteks Teori Manajemen Hubungan Manusia?
4. Identifikasi dan jelaskan tiga prinsip utama dari "14 Prinsip Manajemen" yang dikemukakan oleh Henri Fayol.
5. Mengapa pengembangan hubungan sosial dianggap penting dalam Teori Manajemen Hubungan Manusia? Jelaskan.

Petunjuk: Jawablah dengan singkat dan jelas. Hindari pengulangan informasi.

G. LATIHAN

Latihan: Sejarah dan Teori Manajemen

Pilihan Ganda (1-5)

1. Siapakah tokoh yang dianggap sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah"?
   a. Henri Fayol
   b. Max Weber
   c. Frederick Taylor
   d. Elton Mayo
2. Teori Birokrasi dalam manajemen dikembangkan oleh:
   a. Max Weber
   b. Douglas McGregor
   c. Abraham Maslow
   d. Chester Barnard
3. Konsep "14 Prinsip Manajemen" diperkenalkan oleh:
   a. Frederick Taylor
   b. Henri Fayol
   c. Elton Mayo
   d. Max Weber
4. Teori Manajemen Hubungan Manusia mengemukakan bahwa:
   a. Manusia cenderung malas dan harus diawasi secara ketat.
   b. Motivasi karyawan berasal dari faktor fisik.
   c. Karyawan termotivasi oleh hubungan sosial dan kebutuhan psikologis.
   d. Manajemen ilmiah adalah pendekatan terbaik untuk meningkatkan produktivitas.
5. Mesir Kuno dikenal dengan kontribusinya terhadap manajemen dalam bentuk:
   a. Prinsip-prinsip ilmiah
   b. Organisasi birokratis
   c. Prinsip-prinsip etika
   d. Prinsip-prinsip demokrasi

Esai Pendek (6-10)

1. Jelaskan perbedaan utama antara pendekatan "Scientific Management" yang dikembangkan oleh Frederick Taylor dan "Administrative Management" yang dikemukakan oleh Henri Fayol.
2. Apa yang dimaksud dengan "Hawthorne Effect" dalam konteks Teori Manajemen Hubungan Manusia? Berikan contoh dari lingkungan kerja modern.
3. Identifikasi dan jelaskan tiga prinsip utama dari "Teori X dan Teori Y" yang dikembangkan oleh Douglas McGregor.
4. Bagaimana "Prinsip Koordinasi" yang dikemukakan oleh Chester Barnard berkontribusi terhadap pengelolaan efektif dalam suatu organisasi?
5. Mengapa penting bagi manajer untuk memahami konsep "Chain of Command"? Berikan dua alasan dan ilustrasikan dengan contoh.

Petunjuk: Jawablah dengan jelas dan berikan contoh yang relevan untuk mendukung jawaban Anda.

KEGIATAN BELAJAR 3

TEORI MANAJEMEN MODERN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

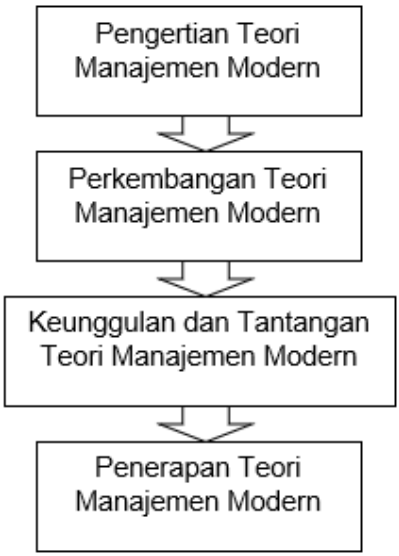
Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar teori manajemen modern. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman untuk modal dasar mempelajari teori manajemen modern.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan definisi teori manajemen modern.
2. Mampu menjelaskan perkembangan teori manajemen modern.
3. Mampu menjelaskan penerapan teori manajemen modern.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN TEORI MANAJEMEN MODERN

Teori memberikan landasan untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman tentang hubungan penting dalam berbagai bidang ilmu. Proses pengembangan teori memiliki signifikansi yang besar dalam disiplin manajemen dan organisasi, terutama karena bidang ini masih tergolong relatif muda dibandingkan dengan banyak disiplin ilmu sosial lainnya.

Manajemen merupakan suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap sumber daya seperti tenaga kerja, modal, dan waktu, dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam konteks bisnis dan organisasi, manajemen mewakili upaya untuk efektif mengelola dan memaksimalkan berbagai faktor guna mencapai kinerja dan hasil yang diinginkan.

Konsep manajemen dapat diartikan dari berbagai sudut pandang. Di bawah ini terdapat beberapa definisi manajemen yang disampaikan oleh beberapa pakar:

Henri Fayol, seorang ahli manajemen asal Prancis, manajemen dapat dianggap sebagai suatu fungsi umum yang hadir di seluruh lapisan organisasi. Fungsi tersebut mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan (Henri Fayol & Carter, 1986).

Frederick W. Taylor, seorang pakar manajemen dari Amerika, mengartikan manajemen sebagai ilmu yang terfokus pada penemuan metode optimal untuk melaksanakan tugas, seleksi, pelatihan, dan perkembangan tenaga kerja, serta pemberian insentif dan pengawasan (Taylor, 1911).

Peter Drucker, seorang profesor manajemen ternama, mengartikan manajemen sebagai tanggung jawab untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dan berbagai

aset bisnis lainnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Drucker, 2002).

Definisi teori manajemen modern mencerminkan perkembangan dan penyesuaian konsep-konsep manajemen sesuai dengan tuntutan zaman. Teori-teori ini tidak hanya menangani aspek operasional, tetapi juga melibatkan aspek-aspek seperti kepemimpinan, motivasi, strategi, dan pembelajaran organisasi.

B. PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN MODERN

Teori manajemen modern telah mengalami perkembangan sepanjang waktu dengan kontribusi dari berbagai pemikir dan praktisi manajemen.

Gambar 3.1: Frederick W. Taylor Sumber: Wikipedia

Pada fase awal, sekitar abad ke-19 hingga awal abad ke-20, **Frederick W. Taylor** dikenal sebagai "Bapak Ilmu Manajemen." Taylor mengembangkan Prinsip Manajemen Ilmiah yang menitikberatkan pada efisiensi dan pendekatan ilmiah untuk meningkatkan produktivitas kerja. Fokus utama Taylor adalah pada penelitian waktu dan gerak, serta pembentukan standar pekerjaan (Taylor, 1911).

Peran utama Taylor dalam pengembangan praktik manajemen di sektor produksi dan manufaktur sangat berpengaruh. Pendekatannya terhadap efisiensi produksi membantu merancang sistem kerja yang lebih terstruktur dan efektif. Taylor secara rinci merumuskan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, termasuk pemilihan pekerjaan yang tepat, pelatihan karyawan, dan pembagian tanggung jawab antara manajemen dan pekerja. Keyakinannya adalah bahwa

hubungan antara manajemen dan pekerja harus didasarkan pada kepentingan bersama. Taylor mendorong penggunaan sistem bonus produksi sebagai insentif bagi pekerja guna meningkatkan produktivitas mereka. Taylor meyakini bahwa pekerja yang memenuhi standar produktivitas seharusnya mendapatkan tambahan imbalan sebagai motivasi. Meskipun kontribusinya signifikan, pendekatan Taylor juga menuai kritik, terutama terkait dengan sifat mekanis yang dianggap kurang memperhatikan aspek kemanusiaan di lingkungan kerja.

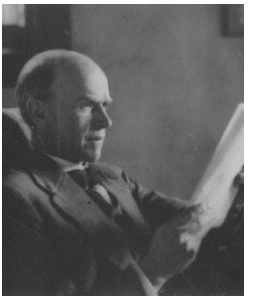
Gambar 3.2
Henri Fayol
Sumber:
Wikipedia

Kemudian, di awal abad ke-20, **Henri Fayol** memberikan kontribusi dengan menyusun prinsip-prinsip manajemen administratif, yang mencakup fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Henri Fayol & Carter, 1986).

Fayol menyoroti pentingnya memisahkan fungsi manajemen dari pekerjaan operasional sehari-hari. Menurutnya, manajemen seharusnya berada di luar pekerjaan operasional dan memiliki tanggung jawab serta wewenang untuk merencanakan dan mengorganisir pekerjaan. Prinsip dasar dari konsep manajemen Fayol adalah otoritas dan tanggung jawab; Fayol menyatakan bahwa otoritas harus sejalan dengan tanggung jawab, dan manajer harus memiliki wewenang yang setara dengan tingkat tanggung jawab yang mereka emban.

Pengaruh yang signifikan dari kontribusi **Henri Fayol** terlihat dalam perkembangan teori manajemen dan membentuk dasar bagi pendekatan manajemen klasik. Meskipun pandangan-pandangannya mendapat kritik, konsep-konsep yang dia sampaikan tetap relevan dan menjadi fondasi untuk

pengembangan teori manajemen lebih lanjut. Fayol sering diakui sebagai salah satu tokoh kunci dalam sejarah manajemen dan administrasi organisasi.



Gambar 3.3
Elton Mayo
Sumber:
Wikipedia

Kemudian pada tahun 1930-an hingga tahun 1950-an, terdapat **Elton Mayo** yang melakukan eksperimen *Hawthorne Studies* di pabrik Western Electric di Chicago yang menyoroti pentingnya faktor manusiawi dan hubungan sosial dalam produktivitas kerja (Mayo, 2003).

Eksperimen ini sangat mempengaruhi pemahaman kita tentang faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja di lingkungan kerja. Hasilnya, Mayo dan timnya menemukan bahwa faktor-faktor sosial dan psikologis, seperti hubungan interpersonal dan perhatian dari manajemen, memiliki dampak besar terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Mayo menyatakan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan, serta suasana kerja yang positif, berkontribusi pada motivasi dan produktivitas pekerja. Ini menunjukkan bahwa aspek-aspek sosial dan psikologis di tempat kerja dapat memiliki dampak signifikan. Pemikiran Mayo membantu membentuk dasar untuk pengembangan Teori Manajemen Manusia. Mayo menyoroti pentingnya faktor manusiawi dan hubungan sosial di tempat kerja untuk mencapai kinerja yang optimal.

Pemikiran Mayo membantu mengubah pendekatan terhadap karyawan. Manajemen mulai menyadari bahwa kebutuhan sosial dan perasaan karyawan harus dipertimbangkan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Pemikirannya yang lebih berfokus pada aspek manusiawi di tempat kerja telah membentuk dasar bagi pengembangan berbagai teori manajemen dan pendekatan sumber daya manusia di abad ke-20.

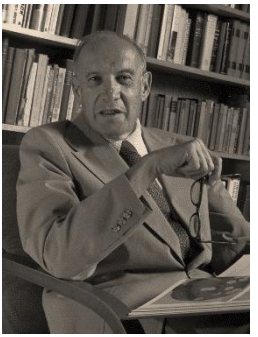
Gambar 3.4 Abraham Maslow Sumber: Wikipedia

Berikutnya di tahun 1950-an hingga tahun 1960-an terdapat Abraham Maslow yang menyumbangkan teori motivasi yang membantu pemahaman tentang kebutuhan dan faktor-faktor yang memotivasi karyawan.

Abraham Maslow adalah seorang psikolog Amerika Serikat yang terkenal karena kontribusinya dalam Psikologi Humanistik dan pengembangan Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Hierarchy of Needs*). Hierarki ini merupakan konsep klasik yang digunakan untuk menjelaskan motivasi dan kepuasan manusia, dan sering diaplikasikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Maslow mengembangkan Hierarki Kebutuhan, yang diuraikan dalam "*A Theory of Human Motivation*" (1943) (Maslow, 1943). Kemudian diperluas lebih lanjut dalam karyanya yang lebih terkenal, "*Motivation and Personality*" (1954) (Maslow, 1954). Konsep ini mengelompokkan kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan, mulai dari yang paling dasar hingga yang lebih tinggi. Puncak hierarki kebutuhan adalah kebutuhan akan *self-actualization* atau pemenuhan diri, yang mengacu pada dorongan untuk mencapai potensi maksimal, mengejar tujuan, dan mengembangkan diri secara kreatif.

Hierarki Kebutuhan Maslow memiliki dampak yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia, dimana manajer menggunakan teori ini untuk memahami motivasi karyawan dan merancang program insentif yang sesuai. Meskipun Hierarki Kebutuhan Maslow telah menjadi populer dan banyak diadopsi, beberapa kritikus berpendapat bahwa tidak semua individu mengikuti urutan hierarki tersebut, dan bahwa motivasi dapat lebih kompleks dan tergantung pada konteksnya.



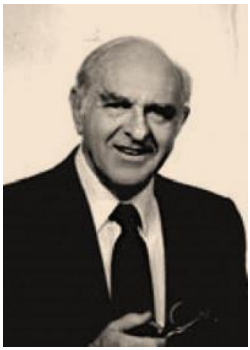
Gambar 3.5
Peter Drucker
Sumber:
Wikipedia

Selanjutnya, dalam periode tahun 1950-an hingga tahun 1960-an juga terdapat **Peter Drucker**, seorang ahli manajemen, penulis, dan konsultan manajemen Austria-Amerika yang diakui sebagai salah satu tokoh utama dalam studi manajemen. Drucker terkenal atas kontribusi luasnya dalam bidang manajemen dan kepemimpinan, serta pemikirannya yang progresif dan inovatif. Pandangannya terhadap manajemen mencerminkan disiplin yang terpisah, dan ia memberikan sumbangan yang besar terhadap perkembangan ilmu manajemen.

Drucker menyoroti pentingnya manajemen yang efektif dalam organisasi dan mendorong peningkatan produktivitas. Drucker menitikberatkan perlakuan yang memandang karyawan sebagai aset dan sumber daya paling berharga dalam organisasi. Selain itu, Drucker menekankan motivasi karyawan dan urgensi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kinerja optimal. Drucker menyoroti perlunya organisasi untuk terus beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan budaya inovasi (Drucker, 2002).

Pemikiran **Peter Drucker** memberikan dampak yang signifikan pada skala global dalam dunia bisnis dan manajemen. Drucker secara khusus mengulas etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan, bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab yang lebih luas terhadap masyarakat dan lingkungannya. Peran Drucker dalam mengembangkan pendidikan manajemen juga mencakup pendirian *Claremont Graduate University's Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management*. **Peter Drucker** diakui sebagai salah satu guru besar dalam dunia manajemen dan seorang pemikir terkemuka dalam ranah bisnis. Karyanya dan pemikiran Drucker terus dijadikan sebagai referensi

penting di bidang manajemen, dan konsep-konsep yang dia kemukakan masih relevan dan diterapkan dalam konteks bisnis dan organisasi modern (Drucker, 2002).



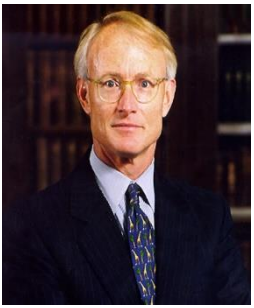
Gambar 3.6
Fred E. Fiedler
Sumber:
Wikipedia

Selama periode 1960-an hingga 1970-an, **Fred E. Fiedler**, seorang psikolog sosial dan ilmuwan manajemen Amerika, menjadi terkenal atas kontribusinya dalam bidang kepemimpinan dan teori situasional. Salah satu konsep utama yang dikembangkannya adalah Teori Kontingensi Fiedler, yang menyoroti bahwa keberhasilan kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan seseorang dan situasi kerja spesifik.

Teori Kontingensi Fiedler menegaskan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang secara mutlak baik atau buruk. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan seseorang (diukur dengan orientasi kepemimpinan) dan kondisi kerja tertentu menjadi faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan. Fiedler menggunakan alat pengukuran yang disebut *Least Preferred Coworker* (LPC) untuk menilai orientasi kepemimpinan seseorang. LPC mengukur preferensi seorang pemimpin terhadap rekan kerja tertentu, di mana orang dengan LPC tinggi cenderung bersifat relasional, sementara mereka yang memiliki LPC rendah lebih bersifat tugas (Fiedler, 1981).

Teori Kontingensi Fiedler memberikan landasan bagi pemimpin dan manajer untuk menilai kesesuaian antara gaya kepemimpinan mereka dan kondisi kerja tertentu. Pemahaman ini dapat mendukung pengambilan keputusan terkait penempatan pemimpin pada posisi yang paling sesuai dengan gaya kepemimpinan dan preferensinya.

Meskipun teori ini mendapat penerimaan yang signifikan, Teori Kontingensi Fiedler juga mendapat kritik, terutama terkait kesederhanaan model dan pengukuran LPC. Namun, konsep kesesuaian antara kepemimpinan dan situasi tetap relevan dalam konteks studi kepemimpinan. Teori ini memberikan perspektif yang berbeda dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan.



Gambar 3.7
Michael Porter
Sumber:
Wikipedia

Pada periode tahun 1980-an hingga saat ini, terdapat **Michael Porter**, seorang profesor, penulis, dan teoretikus strategi bisnis Amerika Serikat, merupakan sosok yang sangat dihormati. Porter terkenal karena sumbangannya dalam bidang strategi bisnis dan kompetisi. Porter menjabat sebagai profesor di *Harvard Business School* dan mendirikan *Institute for Strategy and Competitiveness*, pusat riset dan pendidikan yang berfokus pada strategi bisnis dan pembangunan ekonomi.

Salah satu kontribusi terbesar Porter adalah pengembangan Model Lima Kekuatan (*Five Forces Model*), yang digunakan untuk menganalisis struktur industri dan tingkat daya tarik (profitabilitas) dalam suatu industri. Lima kekuatan tersebut mencakup tawar-menawar pembeli, tawar-menawar pemasok, ancaman produk substitusi, ancaman pesaing dalam industri, dan ancaman produk atau layanan baru (Porter, 1980).

Porter memperkenalkan konsep keunggulan bersaing, yang terdiri dari keunggulan biaya dan diferensiasi. Keunggulan biaya melibatkan produksi dengan biaya lebih rendah daripada pesaing, sedangkan diferensiasi melibatkan penciptaan nilai tambah unik yang dihargai oleh pelanggan. Bagi Porter, perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui integrasi keberlanjutan

dalam strategi mereka. Karya-karya Porter, seperti "*Competitive Strategy*" dan "*Competitive Advantage*," sangat berpengaruh di dunia bisnis dan akademis, menjadi rujukan utama dalam studi manajemen dan strategi Bisnis (Porter, 1980).

Dalam menggambarkan konsep manajemen modern, kita dapat merangkumnya sebagai serangkaian ide dan pendekatan yang lebih kontemporer, yang sesuai dengan kebutuhan dan dinamika organisasi pada era saat ini.

C. KEUNGGULAN DAN TANTANGAN TEORI MANAJEMEN MODERN

Teori manajemen modern memiliki beberapa kelebihan yang membuatnya relevan dan diterapkan dalam berbagai organisasi. Berikut adalah beberapa kelebihan teori manajemen modern:

Relevansi dengan Lingkungan Bisnis Kontemporer. Teori manajemen modern dirancang untuk mencerminkan dinamika bisnis yang terus berubah dan kompleksitas lingkungan bisnis kontemporer. Dengan memperhatikan perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan tren konsumen, teori ini memberikan pandangan yang lebih relevan untuk membimbing organisasi.

Orientasi pada Inovasi dan Teknologi. Salah satu keunggulan teori manajemen modern adalah fokusnya pada inovasi dan teknologi. Dalam era di mana teknologi terus berkembang dengan cepat, organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip inovatif dapat lebih adaptif dan kompetitif.

Pemberdayaan Karyawan. Teori manajemen modern menekankan pemberdayaan karyawan. Dengan memberikan karyawan tanggung jawab lebih besar, mengembangkan keterampilan, dan mendorong kreativitas, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan produktif.

Fokus pada Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan. Kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja menjadi prioritas dalam teori manajemen modern. Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan cenderung menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan retensi, dan meningkatkan produktivitas.

Fleksibilitas dan Adaptabilitas. Teori manajemen modern menekankan fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan. Organisasi yang dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan pasar atau lingkungan bisnis memiliki keunggulan kompetitif.

Pengelolaan Diversitas. Dalam konteks global dan multikultural, teori manajemen modern mendukung pengelolaan diversitas. Organisasi yang mampu menghargai dan memanfaatkan keberagaman karyawan dapat memperoleh perspektif yang lebih luas dan meningkatkan inovasi.

Orientasi pada Hasil dan Kinerja. Teori manajemen modern cenderung menitikberatkan pada pencapaian hasil dan kinerja yang optimal. Dengan fokus pada pencapaian tujuan dan hasil bisnis, organisasi dapat mencapai keberlanjutan jangka panjang.

Penggunaan Data dan Analisis. Teori manajemen modern sering melibatkan penggunaan data dan analisis untuk mengambil keputusan yang lebih baik. Organisasi dapat memanfaatkan teknologi informasi dan data untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan merespons dengan cepat terhadap perubahan kondisi.

Meskipun teori manajemen modern menawarkan berbagai keuntungan, ada beberapa hambatan atau tantangan yang dapat menghalangi organisasi dalam menerapkan teori-teori ini. Beberapa hambatan tersebut antara lain:

Ketidaksesuaian Konteks Organisasi. Tidak semua teori manajemen modern cocok atau dapat diterapkan dengan sukses di setiap jenis organisasi. Beberapa organisasi mungkin memiliki struktur atau budaya yang tidak mendukung penerapan tertentu.

Resistensi terhadap Perubahan. Karyawan dan manajer yang telah terbiasa dengan cara kerja yang lama mungkin resisten terhadap perubahan yang diperlukan oleh penerapan teori manajemen modern. Resistensi ini dapat menghambat proses implementasi.

Biaya Implementasi. Implementasi teori manajemen modern seringkali melibatkan biaya tambahan, termasuk pelatihan karyawan, perubahan infrastruktur teknologi, atau investasi dalam perubahan proses operasional. Biaya ini dapat menjadi hambatan terutama bagi organisasi dengan sumber daya terbatas.

Kurangnya Dukungan dari Puncak Organisasi. Keberhasilan implementasi teori manajemen modern seringkali membutuhkan dukungan penuh dari puncak organisasi. Kurangnya komitmen atau dukungan dari kepemimpinan tingkat atas dapat menghambat kesuksesan implementasi.

Kurangnya Keterlibatan Karyawan. Keterlibatan karyawan adalah faktor kunci dalam keberhasilan teori manajemen modern seperti Agile. Kurangnya keterlibatan atau partisipasi aktif dari karyawan dapat menghambat keberhasilan implementasi.

Tantangan Budaya Organisasi. Teori manajemen modern mungkin bertentangan dengan budaya organisasi yang telah mapan. Jika budaya tersebut tidak mendukung nilai-nilai atau praktik-praktik baru, hambatan dapat muncul.

Keterbatasan Sumber Daya. Beberapa organisasi mungkin menghadapi keterbatasan sumber daya baik dari segi keuangan maupun tenaga kerja. Ini dapat membatasi kemampuan mereka untuk melaksanakan perubahan besar.

Kurangnya Pengetahuan dan Keterampilan. Implementasi teori manajemen modern kadang-kadang memerlukan pemahaman dan keterampilan baru dari pihak karyawan. Jika organisasi tidak menyediakan pelatihan yang memadai, hal ini dapat menjadi hambatan.

Tantangan dalam Pengelolaan Perubahan. Perubahan organisasional dapat kompleks dan memerlukan manajemen perubahan yang efektif. Kesulitan dalam mengelola perubahan dapat menghambat kesuksesan implementasi teori manajemen modern.

Penting bagi organisasi untuk secara proaktif mengatasi hambatan-hambatan ini agar dapat mengimplementasikan teori manajemen modern dengan lebih lancar dan efektif.

D. PENERAPAN TEORI MANAJEMEN MODERN

Banyak perusahaan terkemuka yang sukses saat ini telah menerapkan berbagai teori manajemen modern sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, dan daya saing mereka. Berikut ini beberapa contoh perusahaan yang dikenal dengan penerapan teori manajemen modern:

Gambar 3.7 Googleplex
Sumber: Wikipedia

Google (Alphabet Inc.). Google dikenal dengan budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif. Para karyawan didorong untuk berbagi ide-ide, berkolaborasi melalui tim lintas-fungsional, dan berpartisipasi dalam proyek-proyek inovatif. Pendekatan ini mencerminkan aspek kepemimpinan berbasis tim dan keterlibatan karyawan yang

penting dalam manajemen modern. Inovasi adalah salah satu nilai inti Google. Perusahaan ini memberikan waktu bagi karyawan untuk mengejar proyek dan mengembangkan ide-ide kreatif. Pendekatan ini mendukung prinsip-prinsip manajemen modern yang mengakui pentingnya inovasi untuk pertumbuhan dan daya saing perusahaan. Google sangat mengandalkan data dan analisis untuk pengambilan keputusan. Prinsip-prinsip manajemen modern menekankan pentingnya *data-informed decision-making*, dan Google menggunakan analisis data untuk mengevaluasi kinerja produk, kepuasan pengguna, dan efektivitas strategi bisnis (Girard, 2009).

Gambar 3.8
Amazon.com
Sumber: Wikipedia

Amazon. Amazon, perusahaan teknologi dan perdagangan elektronik terbesar di dunia, menerapkan manajemen modern dengan fokus pada hasil dan inovasi. Karyawan didorong mencapai tujuan dengan otonomi dalam pengambilan keputusan. Keunggulan Amazon terlihat dalam manajemen rantai pasokan efisien, didukung oleh teknologi seperti robot dan otomatisasi gudang. Inovasi terus mewarnai kehadiran Amazon di berbagai industri, termasuk *e-commerce, cloud computing,* dan *media digital*. Prinsip utama perusahaan adalah eksekusi cepat dan kepuasan pelanggan, terlihat melalui program seperti *Amazon Prime* dan layanan pelanggan yang responsif. Penerapan prinsip-prinsip manajemen modern di Amazon membantu perusahaan menjadi pemimpin dalam berbagai industri dan terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Rossman, 2014).

Gambar 3.9 Tesla, Inc.
Sumber: Wikipedia

Tesla, Inc. Tesla, Inc., perusahaan otomotif dan energi, menerapkan prinsip manajemen modern dengan fokus pada inovasi teknologi, terutama dalam mobil listrik. Tesla menggunakan kecerdasan buatan (AI) dalam pengembangan mobil otonomnya. Dengan penggunaan data dan analisis, Tesla memahami perilaku konsumen, kinerja produk, dan tren pasar untuk strategi bisnisnya. CEO Elon Musk dikenal dengan gaya kepemimpinan visioner dan ambisius, merancang strategi bisnis jangka panjang. Tesla memiliki struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif. Ini memungkinkan perusahaan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar, teknologi, dan persaingan. Tesla menerapkan pendekatan penjualan langsung kepada konsumen tanpa melibatkan dealer otomotif tradisional. Model penjualan ini mencerminkan pendekatan manajemen modern yang langsung menghubungkan perusahaan dengan pelanggan (Valentin, 2019).

E. RANGKUMAN

Perusahaan-perusahaan seperti Google, Amazon, Tesla dan perusahaan lainnya menunjukkan bahwa pendekatan manajemen modern yang adaptif, inovatif, dan berfokus pada kebutuhan pelanggan dapat menjadi kunci kesuksesan di tingkat global. Pentingnya memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi dan berkontribusi pada keberhasilan perusahaan. Penerapan teknologi ini membantu perusahaan memahami perilaku konsumen, mengoptimalkan operasi, dan meningkatkan efisiensi.

F. TES FORMATIF

1. Manajemen sebagai suatu fungsi umum yang hadir di seluruh lapisan organisasi. Fungsi tersebut mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan, merupakan pengertian manajemen menurut?
   a. Frederick W. Taylor
   b. Peter Drucker
   c. Henri Fayol
2. Siapakah tokoh yang memperkenalkan konsep keunggulan bersaing dan mengembangkan Model Lima Kekuatan (*Five Forces Model*)?
   a. Fred E. Fiedler
   b. Michael Porter
   c. Abraham Maslow

G. LATIHAN

Sebutkan tiga perusahaan global yang telah berhasil mengaplikasikan teori manajemen modern, serta jelaskan bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut mengaplikasikan teori manajemen modern!

KEGIATAN BELAJAR 4

LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL DALAM MANAJEMEN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

BAB ini berisi tentang Lingkungan Eksternal dan Internal dalam sebuah Organisasi. Setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semua akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi itu berada. Lingkungan selalu mengalami perubahan, sehingga organisasi yang bisa bertahan adalah oragnisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan :

1. Mampu memahami pengertian lingkungan eksternal perusahaan, dan lingkungan umum perusahaan
2. Mampu memahami, hubungan organisasi dan lingkungan internal perusahaan.
3. Mampu menjelaskan hubungan antara organisasi dan lingkungan

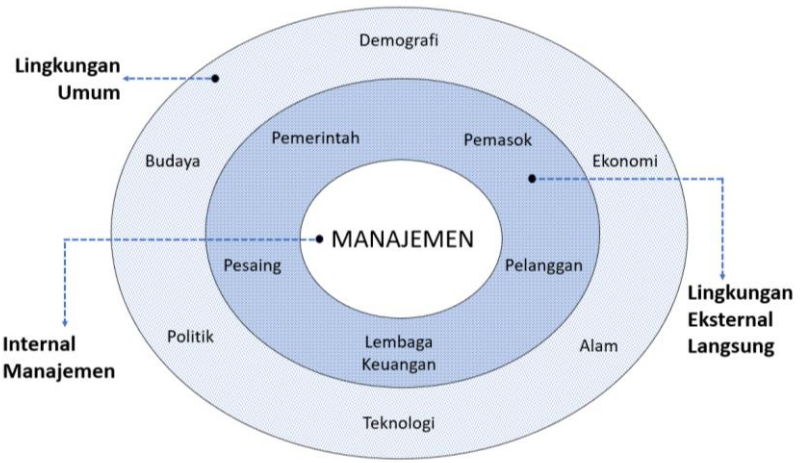
PETA KONSEP PEMBELAJARAN

Setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Lingkungan itu sendiri selalu mengalami perubahan-perubahan sehingga organisasi yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya. Lingkjungan organisasi dapat diartikan sebagai

kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Pengertian lain tentang lingkungan diungkapkan oleh Robbin dan Coulter (1999) bahwa lingkungan merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu. Sebagain penulis mengelompokan lingkungan organisasi kedalam dua jenis, yaitu lingkungan langsung dan lingkungan tidak langsung.

Bab ini akan mengkaji secara khusus Lingkungan Eksternal Perusahaan (*external environment*) baik yang bersifat langsung (*direct*) maupun yang bersifat umum (*general environmen*t), dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 4.1. Manajemen Dan Lingkungannya

A. PENGERTIAN LINGKUNGAN ORGANISASI

Organisasi berasal dari kata *organon* yang menurut Bahasa Yunani berarti alat. Pengertian organisasi memiliki perbedaan dengan pengertian kelompok, namun apabila dilihat dari sebab atau alasan orang berorganisasi, maka mempunyai maksud dan

tujuan yang sama yaitu melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan. Sedangkan arti kata lingkungan berarti daerah sekeliling atau sekitar. Menurut Robbins dan Coulter (1999) dalam Margaretta (2012) Lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan merupakan kekuatan yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun diluar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan/pegawai organisasi serta pimpinan / manajer. Lingkungan eksternal dibagi dua, yaitu yang berpengaruh langsung dan tidak langsung.

Menurut Krisnandi dkk, (2019), Lingkungan organisasi adalah salah satu faktor dan objek yang berinteraksi dan dapat mempengaruhi sebuah organisasi serta juga dapat dipengaruhi oleh perilaku yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri serta akan mempengaruhi dan berdampak pada operasi perusahaan atau organisasi.

Setiap organisasi akan berinteraksi dengan lingkungan tempatnya beroperasi. Oleh karena lingkungan selalu berubah, maka organisasi yang dapat bertahan adalah organisasi yang mempu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan hancur jika tidak mengikuti perkembangan atau perubahan lingkungan di sekitarnya. Lingkungan organisasi itu sendiri merupakan suatu kekuatan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Sedangkan menurut Susilowati dan Basuki (dalam Franli, Benhard dan Farlane, 2016), lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan serta dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang didalam melaksanakan aktivitasnya

Sementara itu menurut Prasetyo, Ramdayana dan Estiningsih (dalam Farabi, 2020) lingkungan organisasi adalah pola kondisi-kondisi atau faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi atau menuntun ke arah kemampuan mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan organisasi yang secara relevan mempengaruhi proses atau operasi keputusan strategi.

B. LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan eksternal mempunyai peran besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi. Maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Tetapi lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi.

Lingkungan eksternal terdiri dari dua komponenn, yaitu lingkungan eksternal langsung dan lingkungan eksternal tidak langsung

1. **Lingkungan Eksternal Langsung**
   Lingkungan eksternal langsung merupakan kekuatan-kekuatan yang berada diluar kemampuan atau kendali perusahaan yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi dan manajemen. Lingkungan tersebut meliputi pemasok, pelanggan, lembaga keuangan, pesaing, dan pemerintah.

a. Pemasok.

Setiap organisasi membeli input atau bahan baku dari lingkungan untuk kemudian digunakan dalam memproduksi output. Input yang diolah oleh organisasi akan menentukan kualitas dan harga output. Selain menawarkan produk bermutu yang cepat perusahaan juga dapat memperoleh laba dalam persaingan dengan cara menawar harga bahan baku yang lebih rendah dari pemasok. Pemasok itu sendiri berfungsi sebagai penyedia sarana dan material yang diperlukan oleh perusahaan dalam memproses input menjadi output. Oleh karenanya manajemen perlu menjalin kerjasama yang baik dengan pemasok untuk menjamin bahwa proses dan kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan baik dan lancar. Meningkatnya kekuatan pemasok dibanding kondisi perusahaan menyebabkan daya saing organisasi semakin rendah. Indikasi pemasok dikatakan kuat apabila

1. Persaingan didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan besar dan lebih terkonsentrasi pada industri yang menjadi pembeli mereka
2. Produk pengganti yang baik tidak tersedia bagi pembeli
3. Industri bukan merupakan konsumen penting bagi pemasok. Jika industri merupakan pelanggan penting, nasib pemasok akan sangat bergantung pada industri yang bersangkutan, dan mereka akan berusaha melindungi industri melalui penetapan harga yang wajar dan dukungan dalam kegiatan-kegiatan seperti "*Research And Development*" (R&D) dan lobi.
4. Pemasok merupakan ancaman serius apabila berintegrasi ke depan ke arah industri pembeli (misalnya produsen pakaian yang memilih membuka toko pakaian sendiri).
5. Efektivitas produk pemasok menciptakan biaya pemeliharaan yang tinggi bagi pembeli

b. Pelanggan

Produk yang ditawarkan oleh perusahaan akan dibeli oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri bervariasi jenisnya, sehingga diperlukan teknik penjualan yang bervariasi pula sesuai dengan kebutuhan pelanggan serta situasi pasar. Setiap pelanggan atau konsumen mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, budaya, dan ekonomi. Oleh sebab itu manajemen perlu melakukan observasi setiap perubahan perilaku konsumennya. Ketidakpuasan pelanggan terhadap produk atau jasa perusahaan akan mempermudah pelanggan atau konsumen berpindah ke produk pesaing.

c. Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan memiliki peran sebagai penjamin dan penyedia dana bagi perusahaan. Dewasa ini banyak bermunculan lembaga keuangan yang menawarkan pinjaman bagi perusahaan yang membutuhkan. Hubungan baik dengan lembaga keuangan penting untuk dibina karena hampir setiap kegiatan perusahaan memerliukan dana, sehingga perusahaan perlu berupaya untuk memperoleh dan memelihara kepercayaan dari lembaga keuangan tersebut agar mereka bersedia untuk menyediakan dana pinjaman bagi perusahaan.

d. Pesaing

Persaingan yang semakin ketat menunjut manajemen untuk memperhatikan para pesaingnya. Manajemen harus terus waspada dan mengawasi gerak-gerik pesaing. Dengan demikian manajemen akan bisa menentukan strategi apa yang harus diambil untuk bisa bertahan dan memenangkan persaingan. Peran informational manajer menjadi penting dalam menghadapi perkembangan pesaing.

e. Pemerintah

Peran pemerintah sangat besar dalam keberhasilan suatu organisasi. Sebaliknya pemerintah juga dapat menghambat kemajuan suatu organisasi. Melalui kebijaksanaannya pemerintah seringkali bertindak kurang proprsional dalam menyelesaikan permasalahan yang ada salam organisasi.

2. Lingkungan Eksternal Tidak Langsung / Lingkungan Umum

Lingkungan umum merupakan lingkungan yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi dan hampir semua organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tersebut. Komponen-komponen dari lingkungan umum tersebut meliputi demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik dan budaya..

Perubahan eksternal tidak langsung atau lingkungan umum biasanya tidak mempunyai dampak sebesar perubahan lingkungan eksternal langsung, namun demikian, manajer hartus memperhatikannya ketika merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengendalikan aktivitas organisasi.

a. Demografi

Isu-isu penting yang perlu diamati oleh manajemen dalam lingkungan demografi itu antara lain perubahan tentang struktur umur penduduk, jenis kelamin (*gender*), ras, peluang kerja dan pengangguran serta masalah-masalah yang berkaitan dengan urbanisasi

b. Ekonomi

Lingkungan ekonomi yang mempengaruhi prestasi kerja suatu organisasi meliputi tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat pendapatan masyarakt, perubahan selera dan pola pengeluaran konsumen yang diakibatkan dari perubahan pendapatan. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap praktik manajemen. Manajemen perlu mengamati

perkembangan indikator-indikator ekonomi sehingga dapat menetapkan strategi yang efektif.

c. Alam

Sumber daya alam memberikan bahan-bahan yang dibutuhkan oleh organisasi. Ketersediaan bahan-bahan akan menjamin kelancaran kerja organisasi. Dan sebaliknya, organisasi tidak dapat melakukan aktivitas dengan baik jika bahan-bahan yang diperlukan tidak tersedia

d. Teknologi

Teknologi merupakan salah satu factor lingkungan umum yang paling dramatis atau paling cepat mengalami perubahan. Teknologi pun menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan manajer terutama dalam hal pengembangan produk. Lingkungan teknologi merupakan kekuatan yang dapat menciptakan produk dan pasar baru. Manajemen perlu mengamati setiap perkembangan penggunaan teknologi. Teknologi yang canggih akan dapat menciptakan daya saing yang kuat bagi organisasi yang pada akhirnya akan mengubah cara kerja organisasi (modernisasi).

e. Politik

Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah sering kali bermuatan politis sehingga kebijakan itu biasanya berlawanan arah dengan misi dan tujuan organisasi. Ada beberapa organisasi yang diuntungkan dari kebijakan politik tersebut, dan ada pula organisasi yang dirugikan bahkan menjadi mati karena kebijakan yang dibuat tersebut bermuatan politik

f. Sosial dan Budaya

Kehidupan organisasi tidak terlepas dari dinamika lingkungan sekitarnya. Masyarakat dan budaya merupakan kekuatan yang secara umum mempengaruhi kehidupan organisasi yang mencerminkan dari persepsi, nilai-nilai kemasyarakatan dan agama, perilaku dan

kepercayaan. Manajer harus menyesuaikan praktik mereka dengan harapan masyarakat yang berubah-ubah dimana mereka bekerja dan berada. Pada saat nilai dan cita rasa berubah, maka manajer juga harus melakukan perubahan. Manajer perlu menyesuaikan strategi pemasarannya dengan memperhatikan nilai sosial, kebiasaan, dan selera konsumen. Saat ini sebagian masyarakat perkotaan sedang memilih tren kembali ke alam sehingga perusahaan perlu menyesuaikan strategi pemasarannya dengan membuat produk yang alami

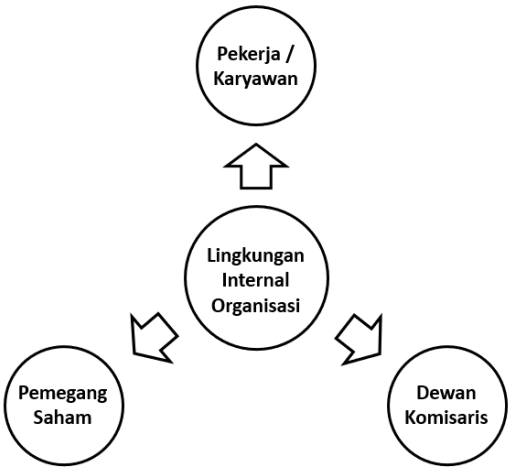
Tabel 4.1. Aspek Dalam Linghkungan Umum Organisasi

Aspek Demografi	- Besarnya populasi - Struktur usia - Distribusi demografis - Komposisi etnis - Distribusi pendapatan
Aspek Ekonomi	- Tingkat inflasi - Tingkat suku bunga - Surplus dan defisit anggaran - Produk domestic bruto
Aspek Politis / Hukum	- Hukum perpajakan - Hukum tenaga kerja - Deregulasi
Aspek Sosial Budaya	- Wanita dalam angkatan kerja - Variasi dalam angkatan kerja - Perilaku kualitas kerja - Nilai dan kepercayaan
Aspek Teknologi	- Inovasi produk - Inovasi proses

	- Aplikasi pengetahuan - Teknologi komunikasi

C. LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN

Lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan sifatnya dapat dikontrol oleh manajemen. Lingkungan internal ini juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dari organisasi. Jadi lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam suatu perusahaan yang elemen-elemen didalamnya berpengaruh terhadap perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekuatan-kekuatan yang ada dalam lingkungan internal tersebut meliputi pekerja, dewan komisaris, dan pemegang saham seperti gambar berikut ini :



Gambar 4.2. Lingkungan Internal Perusahaan

1. **Pekerja/Karyawan**.
   Karyawan merupakan salah satu sumber daya dan sekaligus input yang berharga yang dimiliki perusahaan. Dalam suatu organisasi dan perusahaan, antara pekerja dan manajer

memiliki kepentingan-kepentingan tersendiri. Para pekerja menginginkan adanya imbalan berupa upah atau gaji yang layak dari hasil kerja mereka. Sementara manajer menginginkan adanya kinerja yang tinggi yang ditunjukan oleh besarnya omset penjualan dan laba. Pertentangan dua kepentingan ini sering kali menimbulkan konflik di dalam organisasi itu sendiri.

2. **Dewan Komisaris**

   Untuk ukuran organisasi atau perusahaan besar seperti Perseroan Terbatas (PT), biasanya terdiri dari beberapa dan bahkan ribuan orang yang terlibat didalamnya. Keterlibatan orang-orang tersesbut biasa disebut sebagai pemegang saham. Karena banyaknya pemegang saham yang terlibat didalamnya, maka sulit sekali bagi mereka untuk melakukan pengawasan terhadap manajemen perusahaan. Oleh karena itu Dewan Komisaris diperlukan untuk mewakili kepentiungan para pemegang saham. Dewan Komisaris akan selalu memantau kegiatan dan mengawasi manajemen, memastikan kegiatan akan berjalan sampai tujuan. Kedudukan Dewan Komisaris didalam perusahaan adalah *independent* terhadap manajemen. Mereka bisa meminta manajemen untuk melakukan perubahan-perubahan yang dirasa perlu.

3. **Pemegang Saham**

   Para pemegang saham memiliki kepentingan dan tanggung jawab terhadap perusahaan. Tanggung jawab tersebut didasarkan pada seberapa besar saham yang mereka miliki terhadap perusahaan. Demikian sebaliknya jika perusahaan memperoleh keuntungan maka mereka akan memperoleh imbalan sebesar saham yang mereka sertakan

Variabel-variabel lingkungan yang telah diuraikan diatas tentunya akan memberikan pengaruh secara bersamaan terhadap cara kerja dari organisasi tersebut.Yang menjadia permasalahan sekarang ini adalah bagaimana bentuk pengaruh dari lingkungan ini terhadap organisasi dan

bagaimana strategi manajemen dalam menghadap perubahan lingkungan tersebut. Dengan memahami dan mengkaji kedua permasalahan tersebut diharapkan nantinya manajemen dapat bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

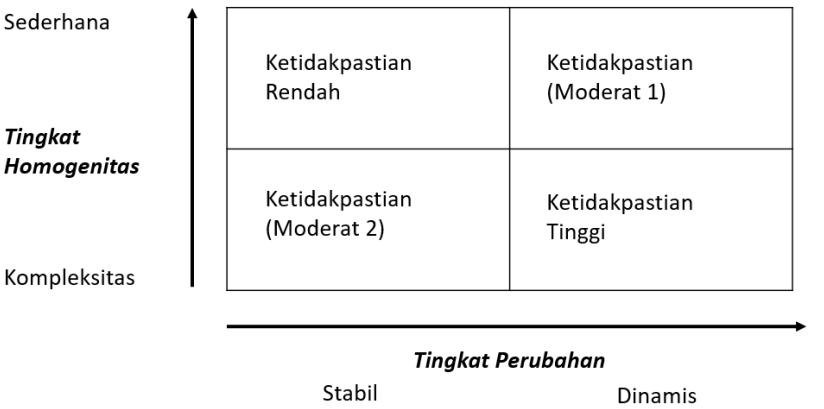
D. HUBUNGAN LINGKUNGAN DAN ORGANISASI

Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dimana organisasi tersebut berada sehingga mengharuskan manajer memperhatikan fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi. Pengaruh lingkungan tersebut sangat berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya bahkan antara satu divisi dengan divisi lainnya.

Untuk dapat melihat bentuk pengaruh lingkungan terhadap organisasi manajemen, disini akan dikemukakan satu model yang diperkenalkan oleh James D Thomson.

Dalam model ini Thomson membagi dua dimensi utama, yatiu :

1. Tingkat perubahan, akan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dalam skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis.
2. Tingkat homogenitas, melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks. Masing-masing skala akan membentuk suatu derajat ketidakpastian lingkungan seperti yang ditunjukan dalam gambar 4.2 berikut ini.



Gambar 4.2 : Model Hubungan Lingkungan dan Organisasi Thomson

Gambar diatas menunjukan bahwa masing-masing matrik memiliki tingkat ketidakpastian yang berbeda-beda tergantung pada situasi dan kondisi tingkat homogenitas dan perubahan lingkungan yang dihadapi. Ketidakpastian juga sangat bergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan. Organisasi dikatakan berada dalam kondisi ketidakpastian tinggi apabila organisasi tersebut menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan elemen homogenitas yang sangat kompleks.

Sebaliknya, kombinasi perubahan yang dinamis dengan elemen lingkungan yang sederhana menunjukan organisasi itu berada dalam ketidakpastian moderat (1). Perbedaan tingkat ketidakpastian tersebut menuntut manajer untuk mengambil tindakan antisipasi yang berbeda pula. Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh organisasi, maka semakin lingkungan itu membatasi pilihan-pilihan dan kebebasan para manajer untuk menentukan nasib mereka sendiri.

Beberapa strategi yang dapat diambil dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian itu dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain :

a. Melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Tindakan ini dilakukan manakala kekuatan lingkungan tidak dapat diubah. Organisasi dapat melakukan penyesuaian dengan mengubah organisasi , struktur, atau desainnya.
b. Melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung. Dalam hal ini manajer terus memantau perkembangan lingkungan dengan mencari informasi dari berbagai media.
c. Mempengaruhi lingkungan langsung. Alternatif ini adalah melakukan lobi, pemasangan iklan, dan perundingan-perundingan dengan pihak-pihak terkait.

E. RANGKUMAN

Sebuah organisasi yang beroperasi disebuah lingkungan tidak dapat dipungkiri bahwa selain berkegiatan bisnis yang dikelolanya, organisasi juga terlibat dengan lingkungan disekitarnya. Oleh karena itu sebuah organisasi perlu memahami lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung untuk menjalankan kegiatan atau aktifitasnya.

Dalam lingkungan organisasi terdapat kompleksitas dan ketidakpastian untuk diprediksi. Kompleksitas yang mengacu pada kekuatan yang mempengaruhi organisasi misalnya jumlah kompetitor. Ketidakpastian yang diprediksi adalah tingkat ketidakpastian kekuatan yang dapat mempengaruhi organisasi

Alasan mengapa organisasi menganalisis lingkungan yaitu untuk mengetahui dan meramalkan apa yang akan terjadi, menyadari dan mengantisipasi risiko dan tindakan yang dilakukan organisasi

untuk menganalisis faktor politik, sosial, ekonomi, demografi, teknologi, dan alam.

Ketidakpastian lingkungan akan membuat manajer perlu mempelajari perubahan lingkungan dan langkah penyesuaian atas perubahan. Elemen dari ketidakpastian lingkungan adalah ketidakpastian dan kompleksitas

F. TES FORMATIF

1. Organisasi yang berfungsi sebagai penyedia sarana dan material yang diperlukan oleh perusahaan dalam memproses input menjadi output disebut :
   a. Pelanggan
   b. Pemasok
   c. Pesaing
   d. Lembaga Keuangan
2. Elemen wanita dalam angkatan kerja, variasi dalam angkatan kerja, perilaku kualitas kerja, nilai dan kepercayaan, merupakan bagian dari aspek lingkungan umum organisasi :
   a. Aspek Demografi
   b. Aspek Ekonomi
   c. Aspek Sosial Budaya
   d. Aspek Politis / Hukum
3. Faktor lingkungan internal yang mempengaruhi aktivitas bisnis adalah :
   a. Hukum dan politik
   b. Ekonomi
   c. Sosial Budaya
   d. Karyawan

G. LATIHAN

Rumuskanlah lingkungan sebuat organisasi, minimal organisasi dimana Anda berada dan jelaskan mana yang tergolong lingkungan eksternal langsung, lingkungan umum, dan lingkungan internal

KEGIATAN BELAJAR 5

PRINSIP – PRINSIP MANAJEMEN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

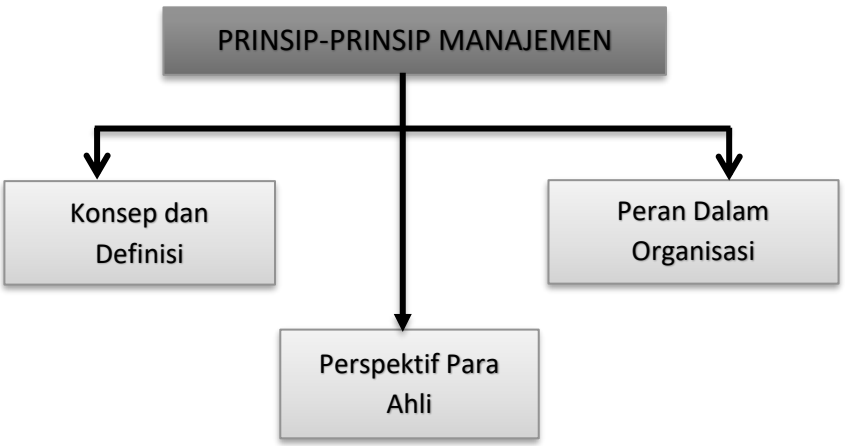
Pada bab ini mahasiswa mempelajari konsep dasar prinsip-prinsip manajemen. Harapan pemebelajaran ini mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman untuk modal dasar mempelajari ilmu manajemen lebih lanjut.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan konsep dan definisi prinsip-prinsip manajemen.
2. Mempu menjelaskan peran penting prinsip-prinsip manajemen dalam Perusahaan.
3. Mampu menjelaskan prinsip-prinsip manajemen dari berbagai perspektif ahli manajemen.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



Konsep, Definisi dan Peran Prinsip-Prinsip Manajemen

Manajemen diperlukan untuk mengelola organisasi menjadi lebih baik dalam kegiatan operasional Perusahaan. Menurut Robin dan Coulter (2020) prinsip – prinsip manajemen merupakan aktifitas merencanakan, mengatur, bertindak serta mengendalikan sumber daya berupa manusia, mesin, material, metode, pasar dan uang. Aktivitas organisasi memerlukan manajer diantaranya penganggaran, pemasaran, penjualan, pembiayaan, kebijakan akuntansi, pengembangan produk dan masih banyak lagi. Pada dasarnya, karyawan yang bekerja di suatu organisasi dipengaruhi oleh prinsip, proses, kebijakan, dan praktik manajemen, baik sebagai manajer atau bawahan seorang manajer.

Manajer menghadapi tantangan utama untuk memecahkan masalah secara kreatif, dan manager harus memandang manajemen sebagai seni dan ilmu pengetahuan untuk menyelesaikan atau meraih sesuatu melalui upaya orang lain. Prinsip-prinsip manajemen adalah mengelola dengan mencapai tujuan melalui orang lain baik secara individu, kelompok, maupun pada organisasi. Prinsip-prinsip manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang terdiri dari merencanakan, mengatur, dan mengendalikan sumber daya organisasi serta tindakan dalam mengarahkan dan koordinasi, serta memberikan kepemimpinan untuk mencapai tujuan Perusahaan. Peran manajer diperlukan dalam semua aktivitas organisasi diantaranya aktivitas penganggaran, perancangan, penjualan, pembuatan, pembiayaan, akuntansi dan lain-lain.

Manajemen telah didefinisikan oleh beberapa ahli teori dengan berbagai perspektif. Henri Fayol mendefinisikan manajemen sebagai, “Manajemen adalah meramalkan, merencanakan, mengorganisasi, memerintahkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan aktivitas orang lain.” Secara sederhana, manajemen adalah suatu cara untuk mengatur dan mendelegasikan pekerjaan yang perlu dilakukan kepada orang-orang yang mampu melakukannya, dan kemudian memastikan

bahwa pekerjaan tersebut dilakukan dengan tekun dan tepat waktu.

Menjalankan sebuah organisasi adalah tugas yang sangat besar dimana prinsip-prinsip manajemen membantu organisasi menciptakan struktur manajemen yang koheren yang merupakan tulang punggung menjalankan organisasi yang sukses. Prinsip-prinsip tersebut berfungsi sebagai pedoman dan acuan bagi manajemen tentang cara menangani situasi tertentu atau mengelola struktur organisasi dan rantai komando.

Prinsip-Prinsip Manajemen Menurut Para Ahli

A. FREDERICK TAYLOR (1856-1915)

Frederick Taylor berpendapat manager berusaha secara sistematis berupaya menemukan cara terbaik dalam melakukan tanggung jawab tugas. Pemikiran ini focus pada penelitian pada bidang efisiensi kerja dengan menggunakan metode ilmiah untuk meningkatkan produktivitas serta memperbaiki efisiensi kerja. Menurut Taylor (1914) manager berupaya mencapai kinerja perusahaan dengan melaksanakan prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut:

1. Mengembangkan ilmu untuk setiap aspek pekerjaan. Manager melakukan analisis dan mempelajari cara terbaik untuk melakukan pekerjaan itu.
2. Memastikan pemilihan pekerja didasarkan pada metodologi ilmiah dan bukan berdasarkan nepotisme dan favoritisme. Selain itu, melatih, mendidik dan mengembangkan tenaga kerja agar dapat mencapai potensi yang optimal.
3. Karyawan perusahaan bukanlah musuh perusahaan. Oleh karena itu, ciptakan lingkungan kerjasama dengan karyawan untuk menjamin terlaksananya prinsip-prinsip ilmiah.

4. Membagi semua pekerjaan dan tanggung jawab secara merata antara kedua belah pihak yaitu karyawan dan manajemen perusahaan.

Taylor percaya bahwa prinsip-prinsip ini dapat membantu menentukan hari kerja yang adil dan gaji yang adil dengan cara yang baik bagi karyawan dan manajemen. Taylor juga merekomendasikan penggunaan insentif untuk motivasi karyawan. Prinsip-prinsip manajemen yang digagas Taylor adalah memperbaiki efisiensi kerja untuk meningkatkan produktivitas

B. HENRY FAYOL (1841-1925)

Henri Fayol dikenal sebagai bapak teori manajemen modern. Pada tahun 1916, ia menerbitkan sebuah buku berjudul "Administration Industrielle et Generale" (General and Industrial Management). Fayol menyebutkan perlunya efisiensi organisasi berdasarkan lima prinsip manajemen (planning, organizing, leading, controlling dan staffing), yang kemudian menjadi empat prinsip (planning, organizing, leading dan controlling). Jika diterapkan secara efektif, fungsi-fungsi ini dapat membantu memastikan bahwa organisasi berjalan lancar dan efisien.

Fungsi manajemen menurut Fayol memberikan cara yang berguna untuk mengarahkan peran manajer dalam organisasi. Fungsi manajemen menekankan perlunya manajer agar bekerja secara efektif dengan orang lain. Hal ini penting karena manajer sering kali harus mengoordinasikan aktivitas karyawan yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Fungsi manajemen memberikan kerangka berharga untuk memikirkan peran manajemen dalam suatu organisasi yang dapat membantu manajer merencanakan, mengatur, dan mengendalikan pekerjaan mereka. Selain itu, fungsi manajemen dapat digunakan untuk

membantu manajer memahami hubungan antara berbagai bagian organisasi.

Fayol terkenal dengan empat belas prinsip -prinsip manajemen yaitu:

1. Pembagian kerja (*Division of Work*). Organisasi berupaya mencapai kinerja terbaiknya dengan efektif dan efisien sehingga harus dilakukan pembagian kerja sesuai dengan kompetensi dan karyawan.
2. Wewenang serta tanggung jawab (*Authority and Responsibility*). Masing-masing pekerjaan memiliki tanggung jawab sepadan dengan wewenangnya.
3. Disiplin (*Discipline*). Sikap tanggung jawab pada kinerja tugas pekerjaan.
4. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*). Hal ini menggambarkan karyawan bertanggung jawab terhadap satu atasan.
5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*). Arah organisasi dipimpin oleh satu orang pemimpin dengan satu perencanaan.
6. Memprioritaskan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi (*Subordination of Individual Interest to the Common Good*). Hal ini menggambarkan kepentingan organisasi menjadi prioritas utama yang harus dijalankan.
7. Pemberian Upah (*Remuneration*). Gaji menggambarkan kompensasi atas keterlibatan karyawan dalam kinerja tugas.
8. Pemusatan (*Centralization*). Kekuasaan membuat keputusan dapat terpusat atau didelegasikan sesuai dengan aktivitas operasional perusahaan.
9. Jenjang jabatan (*The Hierarchy*). Hal ini menggambarkan kesempatan pengembangan karir bagi karyawan.
10. Tata Tertib (*Order*). Tujuan organisasi dapat dicapai dengan menaati semua aturan Perusahaan.
11. Keadilan (*Equity*). Karyawan akan loyal jika Perusahaan berlaku adil.

12. Stabilitas pegawai (*Stability of Staff*). Lingkungan kerja yang stabil akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
13. Inisiatif (*Initiative*). Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif dan mengaplikasikan.
14. Semangat Kerja (*Esprit de corps*). Perusahaan dan karyawan harus menjaga semangat bekerja agar kinerja Perusahaan tercapai.

C. MAX WEBER (1864-1920)

Max Weber memperkenalkan gagasan organisasi birokrasi kepada dunia. Ia mengusulkan agar organisasi harus mengadopsi kebijakan yang adil dan bukan berdasarkan favoritisme dan dicatat secara tertulis. Max weber juga merekomendasikan agar manajer profesional harus mengawasi organisasi, bukan pemilik perusahaan. Ciri-ciri teori manajemen birokrasi didasarkan pada enam ciri utama. Ciri-ciri tersebut adalah spesialisasi, peraturan dan ketentuan, hierarki, karyawan yang terlatih, dedikasi manajerial, dan ketidakberpihakan manajemen.

Teori manajemen birokrasi yang digagas Max Weber berdasarkan dua unsur. Yang pertama adalah memiliki hierarki kepemimpinan yang ketat. Yang kedua adalah memiliki aturan, prosedur, dan regulasi yang tegas untuk menjaga pengendalian. Weber menyebut hal ini sebagai aturan pengambilan keputusan yang rasional dan legal. Prinsip teori manajemen birokrasi adalah pembentukan hierarki organisasi yang efektif dan pembentukan aturan pengambilan keputusan yang rasional dan legal. Hirarki organisasi adalah tingkatan wewenang yang dimulai dari puncak organisasi hingga ke bawah. Aturan pengambilan keputusan yang rasional dan legal adalah kebijakan dan prosedur terperinci yang harus diikuti oleh organisasi agar dapat berfungsi.

Prinsip – prinsip manajemen suatu organisasi menurut Max Weber yaitu:

1. *Qualification based hiring* (Perekrutan berdasarkan kualifikasi). Mempekerjakan karyawan berdasarkan kualifikasi pendidikan atau pelatihan teknis mereka.
2. *Merit-based promotion* (Promosi berdasarkan prestasi). Manajer memutuskan promosi dan mendasarkan keputusan mereka pada pengalaman atau pencapaian.
3. *Chain of command* (Rantai komando). Organisasi harus memiliki struktur di mana setiap posisi melapor dan bertanggung jawab kepada posisi yang lebih tinggi. Juga, ciptakan proses pengaduan untuk melindungi hak-hak pekerja di posisi lebih rendah.
4. *Division of labor* (Pembagian kerja). Tanggung jawab, tugas, dan wewenang dibagi secara merata dan didefinisikan dengan jelas.
5. *Impartiality* (Ketidakberpihakan). Terlepas dari posisi atau status seorang karyawan, semua peraturan dan ketentuan harus berlaku untuk semua anggota organisasi.
6. *Recording in writing* (Pencatatan secara tertulis). Catat setiap tindakan administratif, keputusan, peraturan atau prosedur secara tertulis.
7. *Owners are not managers* (Pemilik bukanlah manajer). Pemilik perusahaan tidak boleh mengelolanya.

Menurut teori manajemen Max Weber, semua organisasi besar harus menggunakan birokrasi dimana, seluruh tanggung jawab perusahaan harus dilimpahkan kepada karyawan. Kompetensi dan spesialisasi fungsional harus menjadi landasan pembagian tugas. Weber menganjurkan struktur organisasi yang lebih terorganisir dan kaku yang dikenal sebagai birokrasi. Perspektif perusahaan yang impersonal ini didasarkan pada kerangka formal di mana praktik manajemen yang sesuai mencakup norma, otoritas formal yang sah, dan kompetensi.

Dengan menggunakan birokrasi maka efisiensi organisasi dan kemanjuran ekonomi dapat dipastikan. Ini adalah pendekatan yang menunjukkan kepada manajemen dan administrasi struktur kekuasaan organisasi. Birokrasi menunjukkan ciri-ciri ini, seperti pembagian kerja, struktur hierarki, peraturan yang kaku, dan kurangnya individualitas..

D. ELTON MAYO (1880-1949)

George Elton Mayo atau yang lebih dikenal dengan Elton Mayo mendapat julukan "bapak SDM" dan "bapak manajemen ilmiah" karena gagasan hubungan manusia dengan metode manajemen. Mayo melakukan eksperimen Hawthorne untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan pada kondisi lingkungan. Penelitian ini melaporkan faktor-faktor relasional seperti perhatian, persahabatan dapat menumbuhkan motivasi dibandingkan dengan imbalan uang atau faktor lingkungan.

Prinsip-prinsip manajemen dalam organisasi menurut Mayo adalah sebagai berikut:

1. Motivasi berperan menumbuhkan komitmen pekerja. Karyawan dengan motivasi yang positif akan mendorong tumbuhnya komitmen terhadap Perusahaan.
2. Manajemen bukan proses yang kaku. Manajemen merupakan aktivitas yang dinamis dengan keteraturan.
3. Manajemen perusahaan harus sistematis. Manajemen membantu Perusahaan memberi arah yang jelas dan pasti.
4. Prinsip kehati-hatian dalam manajemen. Dalam aktivitas manajemen, melibatkan kehati-hatian dalam mencapai target kinerja agar keberlangsungan Perusahaan terjamin.
5. Organisasi merupakan sistem secara keseluruhan. Perusahaan adalah bentuk keterhubungan antara sub sistem - sub sistem yang ada dalam Perusahaan yang terintegrasi satu sama lain.

E. MARY PARKER FOLLETT (1868-1933)

Perhatian utama Marry Parker Follet adalah merangsang keterlibatan karyawan dalam organisasi melalui penggunaan kekuatan pemimpin secara tepat. Menurut Follett, pemimpin harus menggunakan kekuasaan dengan orang-orangnya, bukan dengan orangnya, untuk mendorong kinerja karyawan yang lebih baik. Follett berkontribusi dengan teori administrasinya yang menetapkan orang sebagai bagian terpenting dari sebuah organisasi di atas tugas atau barang material. Oleh karena itu, teori Follett mendorong interaksi kelompok dan kepemimpinan partisipatif dalam organisasi. Teori manajemen Follett didasarkan pada konsepsinya tentang manajemen sebagai seni menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang. Bagi Follett, dua elemen mendasar dalam menjalankan perusahaan adalah mengoordinasikan sumber daya manusia dan mencapai keterlibatan karyawan. Kedua elemen ini harus ada dalam kepemimpinan yang tidak berupaya untuk menjalankan kekuasaan terhadap orang lain, namun justru meningkatkan rasa pemberdayaan di antara mereka yang dipimpin.

Prinsip-prinsip Manajemen menurut Follet:

1. Kontak langsung antara pemimpin dan pekerja. Pemimpin dan karyawan harus melakukan komunikasi dan bekerjasama untuk membangun komitmen diantara kedua pihak.
2. Gagasan bahwa semua anggota sama pentingnya dalam organisasi. Perusahaan menganggap semua insan memiliki kontribusi terhadap Perusahaan sesuai dengan kapasitas masing-masing.
3. Stimulasi konsep kerjasama tim. Tim merupakan salah satu kekuatan dengan pengelolaan yang baik untuk memudahkan pencapaian kinerja Perusahaan.
4. Koordinasi yang terus-menerus memastikan prinsip-prinsip panduan organisasi tidak pernah berhenti berlaku

Teori administrasi yang dikembangkan oleh Follett ini merupakan cikal bakal praktik bisnis yang saat ini dikenal sebagai kepemimpinan partisipatif, yang dapat didefinisikan sebagai upaya mencari keterlibatan anggota organisasi melalui pengambilan keputusan demokratis dan tindakan pemecahan masalah dalam lingkungan bisnis. kerja tim.

F. CHESTER BARNARD (1886-1961)

Kontribusi besar Chester Barnard adalah kumpulan teori manajemen bisnis. Hal ini dibahas dalam salah satu karyanya yang paling penting, *Functions of the Executive* (1938) dan *Organization and Management* (1948). *Chater Barnard's central theory* mengenai manajemen bisnis disebut *acceptance theory*. Dalam teori ini, manajer harus mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari karyawannya agar dapat memberikan perintah yang sah dan berharap bahwa perintahnya akan diikuti. Barnard memandang organisasi sebagai sistem kerja sama, yang didefinisikan sebagai sesuatu yang komplek meliputi berbagai komponen yaitu fisik, pribadi, biologis, serta sosial yang berada dalam hubungan terintegrasi dan sistematis tertentu karena kerja sama antara dua orang atau lebih untuk setidaknya satu tujuan bersama.

Menurut Barnard, organisasi mengadakan perjanjian kooperatif karena tidak semua hal dapat dilakukan sendiri. Organisasi digambarkan kedalam istilah biologis mirip dengan organisme hidup yang berusaha bertahan hidup di lingkungan yang tidak bersahabat. Demikian pula, ia menyadari bahwa suatu organisasi tidak bisa mandiri, namun perlu bergantung pada sumber daya dari lingkungan luar yang memungkinkannya berfungsi dan juga membatasi tindakan organisasi. Misalnya, suatu organisasi memerlukan modal, tenaga kerja, peralatan, dan sumber daya untuk berfungsi dan mencapai tujuannya. Di sisi lain, ilmu pengetahuan dan teknologi adalah sumber daya dalam

lingkungan yang dapat dimanfaatkan oleh suatu organisasi namun juga membatasi apa yang dapat dicapainya.

Dalam pendapatnya, Barnard menyatakan suatu organisasi perlu mencapai keseimbangan sistem. Dalam konteks teorinya, mencapai keseimbangan melibatkan dua proses yang saling terkait. Proses pertama berkaitan dengan keseimbangan antara karakteristik organisasi dan lingkungan eksternalnya. Proses kedua mencoba menyeimbangkan kontribusi yang diberikan anggota organisasi terhadap tujuan kolektif organisasi dan tingkat kepuasan yang diterima organisasi dan anggota sebagai imbalannya

G. PETER DRUCKER (1909-2005)

Berasal dari Wina, Austria, Drucker adalah seorang intelektual yang bekerja sebagai jurnalis dan belajar ekonomi. Pemikiran manajemen modern muncul pada tahun 1954 melalui *"The Practice of Management"*. Peran manajer sangat penting bagi masa depan bisnis. Drucker membagi tugas manajer menjadi lima tugas dasar yaitu:

1. Menetapkan tujuan. Manajer menetapkan tujuan kelompok, dan memutuskan pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Mengorganisir. Manajer membagi pekerjaan menjadi aktivitas-aktivitas yang dapat dikelola, dan memilih orang-orang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang perlu diselesaikan.
3. Memotivasi dan berkomunikasi. Manajer menciptakan tim dari orang-orangnya, melalui keputusan mengenai gaji, penempatan, promosi, dan melalui komunikasinya dengan tim.
4. Tindakan. Manajer menetapkan target dan tolok ukur yang tepat, serta menganalisis, menilai, dan menafsirkan kinerja.
5. Mengembangkan manusia. Dengan meningkatnya pekerja pengetahuan, tugas ini menjadi semakin penting. Dalam ekonomi pengetahuan, sumber daya manusia adalah aset

terpenting perusahaan, dan manajerlah yang harus mengembangkan aset tersebut.

Setiap perusahaan memerlukan komitmen terhadap tujuan bersama dan nilai-nilai bersama. Perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas, sederhana, dan menyatukan. Misi organisasi harus kuat dan jelas untuk menjalankan visi bersama. Tujuan-tujuan yang mewujudkan hal tersebut harus jelas, bersifat publik, dan terus-menerus ditegaskan kembali. Tugas pertama manajemen adalah memikirkan, menetapkan, dan memberikan contoh tujuan, nilai, dan sasaran tersebut.

Prinsip-prinsp manajemen yang digagas oleh Peter Drucker adalah

1. Manajemen adalah terkait manusia. Tugas manajemen adalah membantu organisasi mencapai kinerja untuk mempertahankan kelangsungungan hidup organisasi.
2. Manajemen mampu berkomunikasi dengan karyawan untuk mendapat solusi dan saran dalam diskusi untuk meraih kinerja.
3. Peran pengetahuan menjadi produktif. Pengetahuan harus dikelola dengan baik agar karyawan mampu berkontribusi terhadap pencapaian kinerja Perusahaan.
4. Manajemen harus mengamati perubahan lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dinamis sehingga diperlukan adaptasi dalam operasional bisnis Perusahaan dengan mengelola sumber daya Perusahaan tanpa berlebihan.
5. Melihat peluang yang bertentangan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini bertujuan untuk perbaikan yang berkelanjutan serta menguatkan organisasi dalam menghadap berbagai situasi.
6. Memperluas networking dengan kolega yang kompeten dari berbagai organisasi baik yang beroriantasi laba, nirlaba, dan publik serta mengambil tanggung jawab sosial. Knowledge worker adalah karyawan yang harus difasilitasi oleh

Perusahaan dengan memberikan kebebasan menyampaiakan ide tanpa terbebani oleh seperangkat aturan.

7. Identifikasi kekuatan perusahaan, mengoptimalkan kekuatan tim Perusahaan. Manajemen merupakan hubungan antar manusia dimana Perusahaan berkomitmen mengelola *knowledge worker* dan mendukung hubungan personal dengan karyawan.
8. Mengintegrasikan kewirausahaan dan inovasi ke dalam kegiatan operasional perusahaan. Kegiatan wirausaha mendorong munculnya hal-hal baru melalui prosedur yang jelas dan sistematis.
9. Menyepakati kode etik dalam profesi manajemen. Kode etik profesi dapat membantu karyawan bekerja dengan jujur dan berintegritas sehingga dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat.

H. RANGKUMAN

Dapat disimpulkan, prinsip-prinsip manajemen yang digagas oleh para ahli memberikan konstribusi besar dalam ilmu pengetahuan manajemen pada berbagai level baik dari individu, tim maupun organisasi dalam merencanakan, mengorganisasikan, serta mengendalikan sumber daya serta memberikan arahan, koordinasi serta memberikan kepemimpinan kepada upaya manusia untuk meraih tujuan yang diinginkan Perusahaan. Prinsip-prinsip manajemen yang diterapkan secara efektif dapat menghasilkan peningkatan profitabilitas, peningkatan pangsa pasar, dan peningkatan nilai pemangku kepentingan.

I. TES FORMATIF

1. Ahli manajemen yang telah menulis *Functions of the Executive* (1938) adalah
   a. Peter Drucker

b. Mary Parker Follett
c. Chester Barnard
d. Elton Mayo

2. Salah seorang pencetus teori manajemen yang didasarkan pada konsepsinya tentang manajemen sebagai seni menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang adalah
   a. Peter Drucker
   b. Mary Parker Follett
   c. Chester Barnard
   d. Elton Mayo
3. Salah satu Peter Drucker yang merupakan seorang ahli teori manajemen memiliki karya yaitu
   a. *Functions of the Executive*
   b. *Organization and Management*
   c. The Practice of Management
   d. eksperimen Hawthorne

J. LATIHAN

Jawablah soal ini dengan cermat

1. Siapakah ahli manajemen yang mengadakan eksperimen Hawthorne? Dan apa gagasan pemikiran beliau tentang prinsip-prinsip manajemen?
2. Siapakah penulis Functions of the Executive (1938) dan Organization and Management (1948) dan apa gagasan beliau tentang prinsip-prinsip manajemen?

KEGIATAN BELAJAR 6

MANAJEMEN PERENCANAAN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

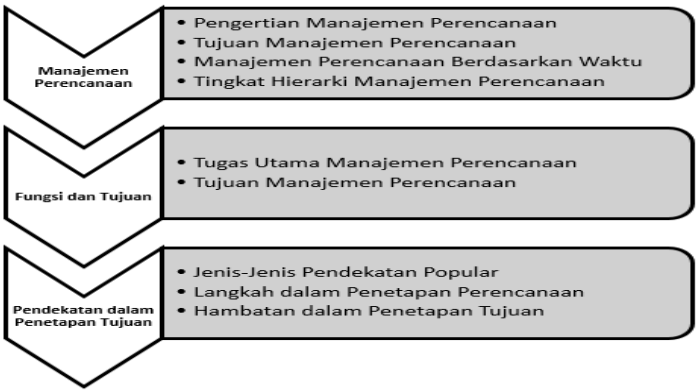
Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar teoritis mengenai manajemen perencanaan. Dengan dipelajarinya konsep dasar tersebut, mahasiswa diharapkan memiliki wawasan dan pemahaman sebagai modal dasar dalam mempelajari manajemen perencanaan lebih lanjut.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam:

1. Menguraikan definisi dan tujuan adanya manajemen perencanaan.
2. Menjelaskan fungsi manajemen perencanaan bagi perusahaan.
3. Menjelaskan dan menguraikan pendekatan serta langkah-langkah dalam penetapan manajemen perencanaan.
4. Mengetahui hambatan dalam penetapan tujuan manajemen perencanaan.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



Manajemen Perencanaan Dalam Meningkatkan Efesiensi Produktivitas

Perusahaan merupakan salah satu pelaku ekonomi di Indonesia, perusahaan juga dituntut untuk menggerakkan peran stratategis dalam pembangunan Nasional. Agar suatu perusahaan dapat secara konsisten membantu perekonomian negara, diperlukan tata kelola yang baik pada suatu perusahaan, hal yang dimaksud merujuk pada sebuah manajemen perencanaan yang baik. manajemen perencanaan dilakukan agar sistem operasional dapat terstruktur dengan baik serta terciptanya sistem yang efektif dan efisien.

Manajemen perencanaan adalah suatu ilmu yang mengkaji unsur pengelolaan sebuah kegiatan sebelum dilakukan atau diterapkan pada sebuah perusahaan. Kegiatan-kegiatan yang akan diterapkan perlu dikelola dan dikaji lebih lanjut untuk menentukan skala prioritas kegiatan, serta hal apa yang perlu ditingkatkan terlebih dahulu pada sebuah objek yang ada didalam perusahaan. Objek tersebut dapat berupa divisi, ataupun hal lain yang memainkan peran penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga dijadikan prioritas oleh perusahaan untuk dikembangkannya objek tersebut melalui perencanaan-perencanaan yang disusun. Hal ini sesuai dengan pernyataan Newman dalam buku yang ditulis oleh (Mahardika, 2018) bahwa “planning is deciding in advance what is to be done” yang berarti perencanaan adalah menentukan terlebih dahulu hal apa yang perlu dilakukan.

Perencanaan merupakan tahap awal yang penting bagi sebuah perusahaan, walaupun terkadang dalam pelaksanaannya tidak jarang bertabrakan dengan kondisi aktual dengan berbagai masalah yang ada. Hal ini sudah seharusnya diketahui dan disadari oleh perusahaan bahwasannya rencana hanya bagian dari ekspektasi dan harapan yang besar kemungkinan tidak sesuai karena berbagai faktor yang dapat kapan saja datang

mempengaruhi rencana tersebut. Maka dari itu problem sloving atau pemecahan suatu masalah menjadi kunci agar harapan tersebut dapat tetap terealisasi.

A. MANAGEMENT PERENCANAAN

1. Pengertian Manajemen Perencanaan

Newman dalam buku yang ditulis oleh (Mahardika, 2018) menyatakan bahwa “planning is deciding in advance what is to be done”, perencanaan adalah menentukan terlebih dahulu hal apa yang perlu dilakukan. Faktor-faktor yang dijadikan dasar pertimbangkan dalam menentukan perencanaan tersebut dijelaskan oleh Allen dalam (Mahardika, 2018), yang berbunyi “planning is the determination of a course of action to achieve a desired result”, artinya perencanaan merupakan penentuan serangkaian Tindakan yang akan dilaksanakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut George R. Terry (1972), manajemen

perencanaan adalah proses pemilihan tujuan organisasi dan penentuan langkah-langkah untuk mencapainya, yang melibatkan pemikiran rasional dan pemilihan alternatif-alternatif yang mungkin. Menurut Koontz dan O'Donnell (1976) dalam bookreview yang ditulis oleh (Chaturvedi, 2021), perencanaan adalah proses yang mengarahkan pemikiran ke arah hasil yang diinginkan. Ini melibatkan penetapan tujuan, mengembangkan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan menentukan sumber daya yang diperlukan.

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut, dapat disimpulkan arti dari manajemen perencanaan adalah suatu pendekatan sistematis untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. A. Kauffman mengatakan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang

hendak dicapai atau sasaran yang akan dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (the process of setting goals or targets to be achieved or targets to be achieved and specify the path and the resources needed to achieve goals effectively and efficiently).

Dalam beberepa pengertian perencanaan meliputi :

a. Pemilahan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi,
b. Penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Perencanaan pada hakekatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara- cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

2. Management Perencanaan berdasarkan Undang – Undang No 24 tahun 2005

Bahwa di dalam perencanaan terkait dalam hal pengawasan terdapat pembahasan yang berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintahan dimana dalam didalam pelaksanaan pelaporan akutansi terdapat sistem pembahasan perencanaan pembangunan nasional, dimana perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia, adapun tujuan perencanaan diantaranya adalah mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan ,antara lain :

a. Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar daerah, antar ruang, antar waktu, antar fungsi pemerintah maupun antara Pusat dan Daerah.
b. Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan.

c. Mengoptimalkan partisipasi masyarakat.
d. Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan. f. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesai.
e. Mengetahaui siapa yang terlibat (struktur organisasinya) baik kualifikasinya maupun kuantifikasinya.
f. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
g. Memimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu.
h. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan

Hal ini didukung teori ahli yang menyatakan bahwa implementasi rencana termasuk di dalamnya proses persiapan pelaksanaan rencana, pengesahan dimulainya suatu kegiatan, monitoring, dan controllinguntuk membatasi kemungkinan tindakan yang menghambat proses perencanaan (Pitriyani et al., 2020).

3. Manajemen Perencaaan Berdasarkan Waktu

Didalam pelaksanan management perencanaan tidak lepas dari beberapa hal yang sudah diketahui sebelumnya antara lain suatu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan controlling (pengawasan), dalam pelaksanaan dan eksekusi usaha tidak lepas dari ukuran yang berbasis pada produktivitas waktu, karena waktu menjadi salah satu sumber daya unjuk melakukan pekerjaan, dan merupakan sumber daya yang harus dikelola secara efektif dan efisien , sementara waktu merupakan hal yang sangat berharga. Sesuatu yang sangat berharga itu haruslah dijaga dengan sebaik-baiknya. Salah satu cara untu menjaga wajtu tersebut adalah dengan memberikan

Didalam manajemen perencanaan waktu dibagi menjadi empat aspek yaitu antara lain sebagai berikut :

a. Menetapkan tujuan dan prioritas
   Yakni apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan seseorang untuk diselesaikan dan bagaimana individu dapat menempatkan kebutuhan sesuai prioritas tugas yang diperlukan untuk mencapai sasaran.
b. Teknik atau mekanika manajemen waktu atau perencanaan penjadwalan
   Yakni cara-cara yang digunakan dalam mengelola waktu seperti membuat daftar, jadwal dan rencana kerja.menurut fauziah perencanaan dan penjadwalan dilakukan setelah menyusun prioritas, dan sebelum melaksanakan penjadwalan terlebih dahulu disusun perencanaan.
c. Kontrol terhadap waktu
   Yaitu berhubungan dengan perasaan dapat mengatur waktu dan pengontrolan terhadap hal-hal yang dapat mempengaruhi penggunaan waktu. Aspek ketiga ini mengarah pada kenyakinan atau pandangan individu bagaimana kemampuannya dalam mengendalikan waktu dan bagaimana individu menggunakan waktu yang ada
d. Preferensi untuk terorganisasi
   Pada aspek ini dijelaskan bahwa untuk mengetahui kebiasaan penggunaan waktunya, individu sebaiknya menggunakan catatan penggunaan waktunya selama seminggu dan diperiksa kemnali pada akhirpekan. Pencatatan dan pemeriksaan ini penting untuk mengevaluasi berupa banyak yang diharapkan untuk aktivitas yang berorientasi pada tujuan dan menjadi prioritas, serta berapa banyak waktu yang diharapkan.

Bahwa di dalam implementasi atau eksekusi di dalam management perencanaan dapat berdasarkan jangka waktu dapat dikelompokkan menjadi :

a. Perencanaan jangka panjang.
   Perencanaan ini meliputi jangka waktu hingga 10 tahun keatas dalam perencanaan ini belum di tampilkan sasaran sasaran

yang bersifat kuantitatif tetapi lebih kepada proyeksi atau perspektif atas keadaan ideal yang di inginkan dan pencapaian keadaan yang bersifat fundamental , contoh: Beberapa project strategis yang menjadi pengawasan pemerintah misalnnya project reklamasi di industry pertambangan

b. Perencanaan jangka pendek.
   Jangka waktunya 1 tahun. Perencanaan ini di sebut juga perencanaan operasional tahunan, contoh: Project pembenahan dan perbaikan aliaran Sungai di beberapa kabupaten

Sementara berdasarkan ruang lingkupnya perencanaan dapat dibagi menjadi 3 macam:

a. Perencanaan fisik.
b. Perencanaan fungsional.
c. Perencanaan menyeluruh.

3 Tingkat hierarkis, berdasarkan 3 jenis perencanaan:

a. Perencanaan Strategis
   Perencanaan strategis yaitu suatu proses dimana eksekutif atau top manajer meramal arah jangka panjang dari suatu entitas dengan menetapkan target spesifik pada kinerja, dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal untuk melakukan tindakan perencanaan.
b. Perencanaan Taktis
   Perencanaan Taktis yaitu proses yang berkelanjutan, yang bertujuan dalam waktu dekat, merampingkan pengambilan keputusan dan menentukan tindakan. bagian ini dilakukan secara sistemik karena merupakan totalitas yang dibentuk oleh sistem dan subsistem, seperti yang terlihat dari sudut pandang sistemik.
c. Perencanaan Operasional
   Perencanaan Operasional yaitu perencanaan yang dilakukan pada karyawan tingkat terendah dalam organisasi. Mengidentifikasi prosedur spesifik, dan proses yang diperlukan

di tingkat bawah organisasi, menyajikan rencana aksi atau rencana operasional. Hal ini dihasilkan oleh tingkat organisasi yang lebih rendah dengan fokus pada kegiatan rutin perusahaan, oleh karena itu rencana dikembangkan dalam waktu yang singkat.

4. Tinjauan management perencanaan dilihat dari aspek luasnya usaha kegiatan

a. General Planning, suatu rencana yang dibuat secara garis besar dan menyeluruh untuk kegiatan kerja sama yang lebih luas. Misalnya rencana Kepala Bidang Kanwil untuk satu tahun pelajaran.
b. Special (Concentrated) Planning, suatu rencana mengenai kegiatan khusus, misalnya perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengatasi kesulitan belajar dikelas IPA).

B. FUNGSI BERDASARKAN VISI MISI MANAJEMEN PERENCANAAN

Tugas manajemen perencanaan dalam sebuah perusahaan mencakup sejumlah aspek kunci untuk memastikan kelancaran operasional dan pencapaian tujuan perusahaan. Berikut adalah rincian beberapa tugas utama yang terkait dengan manajemen perencanaan dalam sebuah perusahaan:

1. Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan

   Perumusan visi, misi, dan tujuan oleh manajemen perencanaan adalah langkah kunci dalam memandu arah dan fokus perusahaan. Manajemen perencanaan bertanggung jawab untuk merumuskan dan menyampaikan visi dan misi kepada seluruh organisasi.

   Proses ini melibatkan identifikasi nilai inti, identifikasi tren industri dan analisis lingkungan internal yang dimiliki serta eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Selain itu, Manajemen perencanaan membantu merumuskan tujuan

perusahaan yang mendukung visi dan misi. Proses ini melibatkan penetapan sasaran yang realistis, pengidentifikasian indikator kinerja, dan perencanaan langkah-langkah taktis untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal
   Analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan komponen penting dari proses perencanaan strategis. Ini membantu manajemen perencanaan memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dengan menganalisis SWOT berupa memahami kekuatan dan kelemahan perusahaan kemudian dapat dilakukan evaluasi berkelanjutan, mengidentifikasi peluang, mengatasi tantangan, dan merumuskan strategi yang efektif untuk dapat mengefisiensi kinerja perusahaan.
3. Pengembangan Strategi
   Pengembangan strategi oleh manajemen perencanaan melibatkan serangkaian langkah untuk merumuskan rencana tindakan yang akan membawa perusahaan menuju tujuannya. Dalam mengembangkan strategi, manajemen perlu memperhatikan visi, misi dan tujuan perusahaan, serta analisis lingkungan secara suistainable. Hal ini dilakukan karena pengembangan strategi adalah proses dinamis yang memerlukan penyesuaian dan fleksibilitas seiring waktu. Manajemen perencanaan harus dapat merespons perubahan di lingkungan bisnis dan mengkaji ulang strategi secara berkala.

C. TUJUAN MANAGEMENT PERENCANAAN

Produktivitas tenaga kerja harus dimaksimalkan untuk meminimalkan anggaran dan waktu untuk mendapatkan hasil maksimal. Untuk mendapatkan hasil produktifitas yang baik dalam proyek konstruksi sangatlah sulit dikarenakan tenaga kerja yang kurang produktif di dalam pekerjaannya. Contohnya kegiatan yang

kurang produktif tersebut antara lain menganggur, ngobrol, makan, merokok, istirahat yang semua dilakukan pada saat jam Frederick W. Taylor (1856-1915) mengatakan bahwa seorang insinyur industri terkenal pada awal abad ke-20, dikenal sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah." Pada tahun 1911, dalam bukunya yang berjudul "The Principles of Scientific Management," Taylor memperkenalkan konsep-konsep baru untuk meningkatkan efisiensi di tempat kerja. Ia menekankan pentingnya studi ilmiah terhadap pekerjaan, penggunaan metode terbaik, dan pelatihan untuk mencapai produktivitas yang optimal.

D. VARIABEL MANAGEMENT PERENCANAAN

Berikut ini beberapa variabel yang terdapat pada management perencanaan, yaitu:

1. Objective
   Sesuatu sasaran manajerial yaitu tujuan yang diingini yang melukis kanskop yang jelas, serta memberikan arah pada usaha- usaha seorang manajer (G.R Terry & Harold Koontz &Cyril O'Donnel).
2. Policy
   Policy merupakan pernyataan-pernyataan / pengertian-pengertian umum yang memberikan bimbingan berpikir dalam menentukan keputusan. Policy merupakan pedoman yang menyeluruh baik lisan maupun tulisan yang memberikan suatu batas umum dan arah tempat managerial action akan dilakukan.
3. Prosedur
   Prosedur merupakan Rangkaian tugas yang mewujudkan ur utan waktu dan rangkaian itu harus dilaksanakan. Prosedur merupakan rencana, karena prosedur menunjukkan pemilihan cara bertindak dan berhubungan dengan aktivitas-aktivitas masa depan. Merupakan petunjuk-petunjuk untuk tindakan (detail- detail) suatu aktivitas tertentu yg harus dilaksanakan.

Esensinya adalah tindakan yang diatur secara kronologis / berurutan.

Faktor-faktor penting yang harus diperhatikan dalam menentukan strategi :

a. Keadaan lingkungan intern dan ekstern yang mempengaruhi perusahaan
b. Faktor-faktor ekonomis, sosial dan psikologis
c. Faktor-faktor sosio-kultural, hukum

E. PENDEKATAN DALAM PENETAPAN TUJUAN MANAGEMENT PERENCANAAN

Jenis – jenis perencanaan berdasarkan pendekatan popular yang sering digunakan, adalah:

1. Manajemen menurut tujuan (Management by objectives = MBO)

   MBO adalah metode yang digunakan manajer dan karyawan untuk menjelaskan tujuan dari setiap departemen, proyek, dan orang serta menggunakannya untuk mengawasi kinerja berkelanjutan. Empat kegiatan utama harus ada agar pelaksanaan MBO dapat berhasil :

   a. Menetapkan tujuan
   b. Mengembangkan rencana pelaksanaan
   c. Meninjau kemajuan yang dicapai
   d. Penghargaan atas kinerja keseluruhan

2. Rencana Sekali Pakai (Single-Use Plan)

   Single Use Plan adalah rencana yang dikembangkan untuk mencapai sejumlah tujuan yang tidak akan diulangi di masa depan.

3. Rencana Untuk Beragam Kegunaan (Standing Plan)

   Standing Plan adalah rencana yang sedang dijalankan, digunakan untuk member bimbingan bagi tugas-tugas yang dilakukan berulang kali dalam organisasi.

4. Rencana Berkesinambungan atau berskenario (contingency plan)
   Contingency plan adalah rencana yang menunjukkan respons perusahaan terhadap situasi tertentu, seperti keadaan darurat, atau kondisi yang tidak diharapkan lainnya.
5. Penetapan tujuan tradisional
   Tujuan yang ditetapkan oleh manajer puncak kemudian diturunkan ke bawah dan menjadi subtujuan bagi setiap area organisasi. Perspektif tradisional ini mengasumsikan bahwa manajer puncak mengetahui apa yang terbaik karena mereka melihat “gambaran besarnya”.

F. LANGKAH DALAM PENETAPAN PERENCANAAN

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui beberapa langkah berikut ini.

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif. Dibuat tujuan secara umum kemudian baru di pecah-pecah menjadi beberapa tujuan untuk masing-masing bagian.
2. Merumuskan keadaan saat ini
   Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak di capai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.
3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.
   Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasikan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu

diketahui faktor-faktor lingkungan intren dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya atau yang mungkin menimbulkan masalah. Kereta api tersebut , pemeliharaan, jadwal perjalanan.

G. HAMBATAN DALAM PENETAPAN DAN TUJUAN PERENCANAAN

Dalam penetapan dan tujuan perencanaan tidak luput dalam beberapa hambatan sebagai berikut inii

1. Tujuan yang Tidak Tepat
   Tujuan yang tidak tepat dalam perencanaan nya karena keterbatasan koordinasi dan overlapping pekerjaan yang dilakukan.
2. Sistem Penghargaan yang Tidak Tepat
   Dalam beberapa lingkungan, sistem penghargaan yang tidak tepat merupakan hambatan dalam penetapan tujuan dan perencanaan.
3. Lingkungan yang Dinamis dan Kompleks
   Dari suatu lingkungan organisasi juga merupakan hambatan bagi penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif. Perubahan yang cepat, inovasi teknologi, dan persaingan yang ketat juga dapat meningkatkan kesulitan bagi suatu organisasi untuk secara akurat mengukur kesempatan dan ancaman di masa mendatang.

H. RANGKUMAN

Berdasarkan uraian diatas mengenai pengertian manajemen perencanaan, tujuan dan fungsi dari adanya manajemen perusahaan dalam sebuah perusahaan, jenis-jenis manajemen perencanaan, serta beberapa pendekatan dan hambatan dalam merumuskan tujuan yang dilakukan oleh manajemen perencanaan , dapat disimpulkan bahwasannya manajemen

perencanaan merupakan suatu pendekatan sistematis untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tugas manajemen perencanaan dalam sebuah perusahaan mencakup sejumlah aspek kunci untuk memastikan kelancaran operasional agar tercapainya tujuan perusahaan. Produktivitas tenaga kerja harus dimaksimalkan untuk meminimalkan anggaran dan waktu untuk mendapatkan hasil maksimal. Maka dari itu, beberapa metode pendekatan dilakukan oleh manajemen perencanaan hal tersebut dapat terealisasi. Perencanaan merupakan tahap awal yang penting bagi sebuah perusahaan, walaupun terkadang dalam pelaksanaannya tidak jarang bertabrakan dengan kondisi aktual dengan berbagai masalah yang ada. Meskipun demikian, perencanaan tetap menjadi faktor penting yang tidak boleh dilewatkan oleh sebuah perusahaan dalam suatu proses manajemen. Perencanaan yang dilaksanakan dengan tepat dapat memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan berupa tingginya efektifitas dan efisiensi kerja yang berdampak secara langsung terhadap daya kembang perusahaan.

I. TES FORMATIF

1. Dalam perencanaan jangka panjang yang ditetapkan oleh sebuah perusahaan, berapa lama estimasi rencana tersebut agar dapat terealisasi?
   a. < 1 tahun
   b. 3 tahun
   c. 5 tahun
   d. 7 tahun
   e. > 10 tahun
2. Faktor penting apa yang perlu diperhatikan oleh sebuah perusahaan dalam menentukan strategi?
   a. Lingkungan internal perusahaan

b. Lingkungan eksternal perusahaan
c. Faktor sosio-kultural dan hukum
d. Faktor Ekonomis dan responsibilities
e. Faktor social dan psikologis

J. LATIHAN

Berikan penjelasan mengenai metode pendekatan apa yang relevan dan sering digunakan oleh kebanyakan perusahaan saat ini. Sebutkan perusahaan apakah itu beserta penjelasan serta alasan lengkap mengapa perusahaan tersebut menggunakan metode itu!

KEGIATAN BELAJAR 7

MANAJEMEN PENGORGANISASIAN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

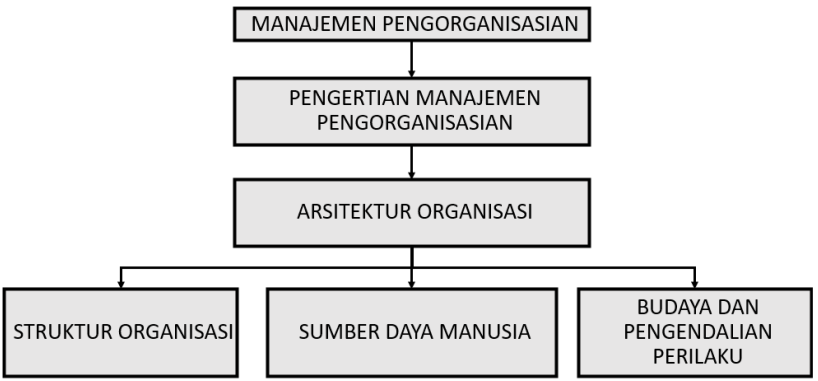
Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar pengelolaan organisasi. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman untuk modal dasar mempelajari pengelolaan organisasi lebih lanjut.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan definisi Manajemen Pengorganisasian
2. Mempu menjelaskan tentang arsitektur organisasi
3. Mampu menjelaskan berbagao tipe struktur organisasi
4. Mampu menjelaskan pentingnya SDM dan Budaya organisasi dalam peningkatan kinerja Perusahaan.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN MANAJEMEN PENGORGANISASIAN

1. Organisasi

Organisasi ada karena memiliki tujuan, sesuatu yang ingin mereka capai. Apakah itu menghasilkan keuntungan, membantu orang, atau mendukung suatu tujuan, tujuan tersebut menyatukan orang dan mengarahkan upaya mereka. Anda dapat membayangkan organisasi seperti sebuah tim. Orang-orang dengan tujuan bersama berkumpul, masing-masing memainkan peran mereka (seperti membuat kue, membangun rumah, atau bermain olahraga). Setiap orang memiliki peran, dan dengan pengaturan kerja sama, mereka mencapai sesuatu yang lebih besar daripada yang bisa mereka lakukan sendiri (Bittner, 1965).

2. Manajemen Pengorganisasian

Manajemen pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen. Fungsi ini berkaitan dengan upaya untuk mengatur sumber daya manusia, keuangan, dan sumber daya lainnya. Semua itu dikelola agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Robbins & Coulter, 2018). Secara lebih sederhana, manajemen pengorganisasian adalah proses untuk memastikan bahwa semua orang di dalam organisasi memiliki tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang jelas. Hal ini penting agar semua orang dapat bekerja secara efektif dan efisien, dan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

B. MANFAAT MANAJEMEN PENGORGANISASIAN

Manajemen pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang terpenting dalam lingkup manajemen perusahaan. Perusahaan yang memiliki manajemen organisasi yang baik akan lebih mampu bersaing dengan perusahaan lain. Hal ini karena perusahaan tersebut dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara optimal untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tujuan organisasi haru dipastikan selaras dengan sumber daya yang dimiliki. Proses integrasi sumber daya di antara

semua pihak yang terlibat sangat bergantung pada kesesuaian aktivitas yang dilakukan dengan tujuan organisasi (Sheng et al., 2022).

Keselarasan yang terjadi akan membantu meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar unit kerja dalam perusahaan. Hal ini akan mencegah terjadinya tumpang tindih tugas dan kesalahpahaman, sehingga kerja sama antar unit kerja dapat berjalan lebih lancar dan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Kim, 1988; Rajhans, 2012).

Pembagian kerja yang jelas akan membantu karyawan untuk fokus pada tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja karyawan (Setiawan, 2011). Delegasi tugas pada orang-orang yang yang tepat akan membantu manajer untuk dapat lebih fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis (Wurster & Wolf, 2011). Hal ini akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja manajer. Motivasi kerja karyawan juga akan meningkat karena merasa diberikan kepercayaan untuk bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan.

Pemantauan kinerja yang efektif akan membantu manajer untuk memberikan umpan balik dan bimbingan yang tepat kepada karyawan (Balzer & Doherty, 1989). Hal ini akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

C. ARSITEKTUR ORGANISASI

Para pemimpin Perusahaan harus memahami berbagai konsep dan mempelajari berbagai keahlian yang diperlukan untuk dapat merancang organisasi dengan cara-cara yang dapat melepaskan dan memanfaatkan kekuatan terpendam yang ada di dalam organisasi (Nadler et al., 1997). Secara umum, saat

mendiskusikan struktur organisasi, ada 3 hal utama yang akan selalu muncul:

1. **Struktur Organisasi**

   Struktur organisasi, yang menyediakan kerangka kerja untuk operasi organisasi, dapat dianggap sebagai anatominya (Dalton et al., 1980). Anggota organisasi dikatakan dapat berperilaku berbeda tergantung pada struktur organisasi mereka. Pimpinan perusahaan harus dapat membentuk struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan dan karakteristik perusahaan. Struktur organisasi yang baik akan membantu meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar unit kerja.

2. **Sumber Daya Manusia**

   Organisasi adalah cerminan dari tipe individu di dalamnya (Schneider, 1987). Mengelola sebuah organisasi tentunya juga tidak dapat lepas dari mengelola sumber daya manusianya. Diskusi di bagian ini ini dapat ditinjau terutama dari 2 faktor: Jumlah tenaga kerja dan kompetensi yang dibutuhkan.

3. **Budaya dan Pengendalian Perilaku**

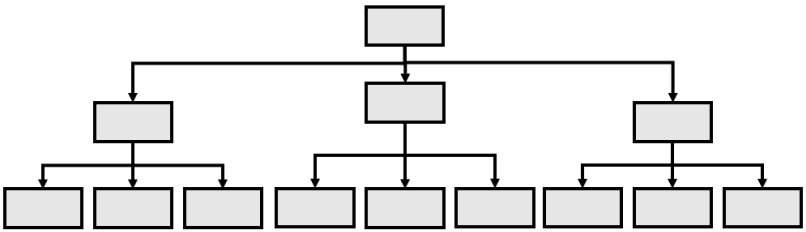
   Pada bagian ini juga membahas tentang tenaga kerja, namun yang lebih banyak didiskusikan adalah tentang nilai-nilai atau norma atau etos kerja yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Organisasi juga menuntut agar anggotanya menghargai nilai-nilai yang sama. Agar harapan tersebut dapat terwujud, maka pimpinan organisasi perlu memastikan supaya semua karyawan memiliki kebiasaan yang diperlukan. Hal ini dilakukan dengan cara-cara yang disebut dengan pengendalian perilaku. Contoh upaya pengendalian adalah seperti: SOP, penilaian kinerja dengan KPI, reward and punishment, dan lain sebagainya.

D. BERBAGAI TIPE STRUKTUR ORGANISASI

Pendekatan manajemen struktur organisasi ditentukan oleh keterbatasan situasional yang dipengaruhi oleh lingkungan di mana bisnis beroperasi (Kinicki & Kreitner, 2009). Struktur organisasi yang tepat akan membantu meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar unit kerja. Hal ini akan mengurangi tumpang tindih tugas dan kesalahpahaman, sehingga kerja sama antar unit kerja dapat berjalan lebih lancar. Ada beberapa tipe struktur organisasi yang perlu diketahui:

1. Struktur Mekanistik

Ungkapan "mekanistik" dan "organik" mengacu pada bagaimana suatu organisasi merespons lingkungan eksternal yang stabil atau penuh gejolak (Burns & Stalker, 1994). Struktur organisasi yang dikenal sebagai struktur mekanistik dimaksudkan untuk memperoleh perilaku yang bertanggung jawab dan dapat diprediksi dari anggotanya (Lumpkin & Dess, 1996) Struktur mekanistik lebih cocok diaplikasikan dalam lingkungan yang stabil.



Gambar 7.1 Contoh Struktur Mekanistik

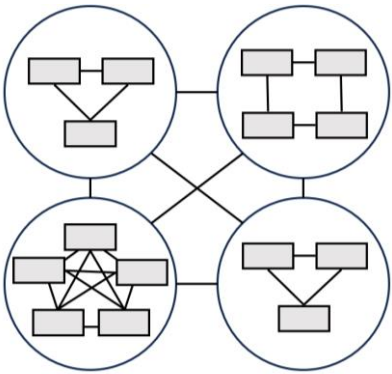
Beberapa karakteristik dari model struktur mekanistik adalah sebagai berikut (Robbins & Judge, 2017):

- Tingkat spesialisasi tinggi
- Pemisahan departemen yang kaku
- Rantai perintah yang jelas
- Rentang kendali yang sempit
- Sentralisasi

- Tingkat formalsasi tinggi

2. Struktur Organik

Struktur organisasi yang mendorong fleksibilitas sehingga pekerja dapat melakukan penyesuaian dan dengan cepat menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah disebut sebagai "struktur organik" (Amiri et al., 2010). Struktur organik memiliki tiga fitur: struktur organisasi yang datar (*flat*), pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, dan hanya sedikit formlisasi (Fredrickson, 1986). Struktur organik juga mendukung kelincahan tenaga kerja dalam perusahaan (Alavi et al., 2014).



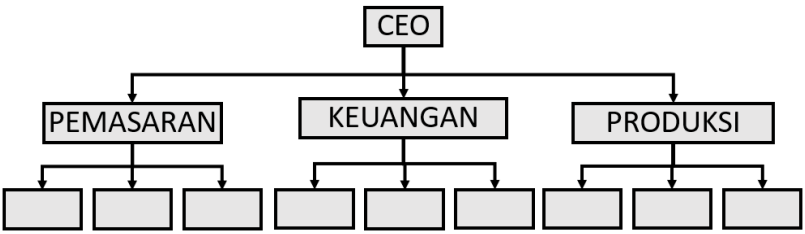
Gambar 7.2 Contoh Struktur Organik
(Source: Robbins & Judge, 2017)

Beberapa karakteristik yang kerap kali ditemukan dalam struktur organisasi organik adalah sebagai berikut (Robbins & Judge, 2017):

- Tim lintas fungsi
- Tim lintas hirarki
- Bebasnya aliran informasi
- Rentang kendali yang besar
- Desentralisasi
- Tingkat formalisasi yang rendah

3. Struktur Fungsional

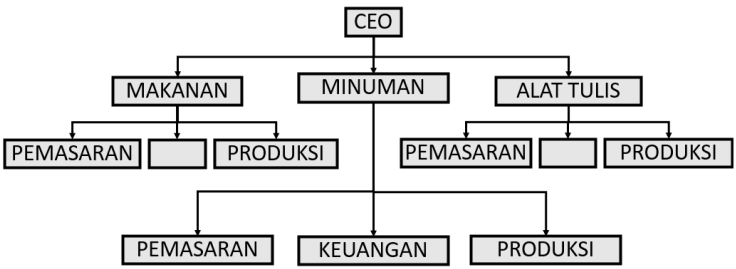
Organisasi dengan struktur fungsional mengelompokkan karyawan berdasarkan kemiripan spesialisasi, peran, atau tugasnya. Sebagai contohnya, di sebuah Perusahaan dibagi menjadi departemen produksi, keuangan, pemasaran, logistik, dan lain sebagainya.



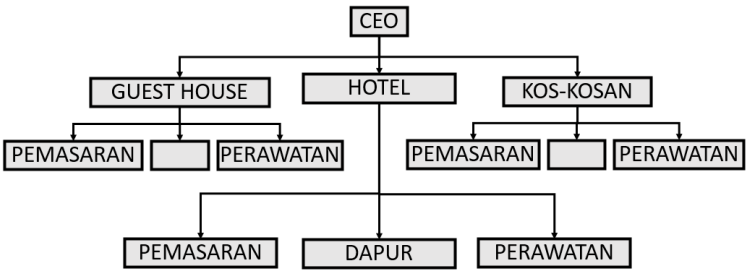
Gambar 7.3 Contoh Struktur Fungsional

4. Struktur Divisional

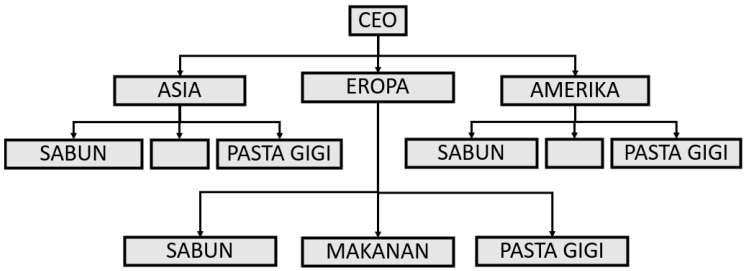
Organisasi dengan struktur divisional mengelompokkan karyawan menjadi unit-unit berdasarkan produk, pelayanan, pelanggan, atau letak geografis.



Gambar 7.4 Contoh Struktur Divisional berdasarkan jenis produk



Gambar 7.5 Contoh Struktur Divisional berdasarkan jenis pelayanan



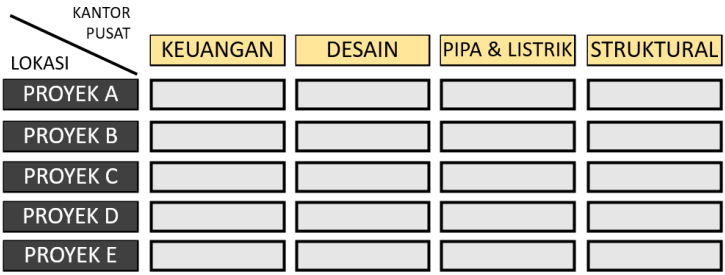
Gambar 7.6 Contoh Struktur Divisional berdasarkan area geografis

5. Struktur Matrix

Struktur matrix menggunakan struktur fungsional dan struktur divisional pada saat yang sama. Oleh karena itu, karakteristik struktur lainnya yang berupa adanya satu pimpinan, tidak ditemukan dalam struktur matrix. Setiap posisi bertanggung jawab pada pimpinan pada struktur fungsional dan sekaligus pada pimpinan pada struktur divisional. Perusahaan konstruksi dan jaringan rumah sakit banyak menggunakan struktur matrix.

Sebagai contohnya, di perusahaan konstruksi, seringkali pada saat yang sama, mengerjakan beberapa proyek sekaligus. Seorang staf pembelian harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya pada Manajer Proyek sebagai pimpinan struktur

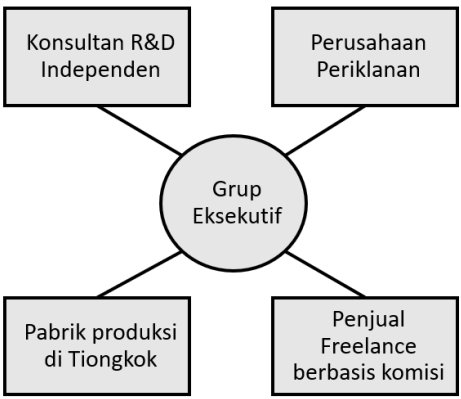
divisional, sekaligus pada Manajer Keuangan di kantor pusat sebagai pimpinan struktur fungsional.



Gambar 7.7 Contoh Struktur Organisasi Matrix

6. Struktur Virtual

Struktur virtual digunakan oleh perusahaan yang menggunakan jasa pihak ketiga untuk melakukan berbagai aktivitas utamanya. Perusahaan yang menggunakan tipe struktur organisasi ini umumnya hanya mempertahankan organisasi intinya saja yang ukurannya sangat kecil. Struktur ini memungkinkan agar di setiap proyek dapat menggunakan mitra yang paling sesuai untuk masing-masing aktivitasnya.



Gambar 7.8 Contoh Struktur Virtual
(Source: Robbins & Judge, 2017)

E. ISU-ISU SDM DALAM MANAJEMEN ORGANISASI

Organisasi adalah wadah untuk orang-orang berkumpul untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki porsi yang cukup penting dalam pengelolaan Organisasi. Banyak hal yang perlu dibahas mengenai Pengelolaan Sumber Daya Manusia, namun di Bab ini, diharapkan beberapa topik berikut dapat memberikan landasan yang cukup untuk dapat mempelajari lebih lanjut.

1. Person Organization Fit

Person-Organization Fit (PO Fit) adalah konsep yang menggambarkan sejauh mana seseorang cocok dengan nilai, budaya, dan lingkungan kerja suatu organisasi. Ini seperti mencocokkan puzzle, di mana orang dan organisasi saling sesuai dengan baik. Mari kita bahas ini dengan contoh sederhana.

Bayangkan Anda adalah seorang pecinta alam yang senang menjelajahi dan berpetualang di hutan. Jika Anda mencari pekerjaan, Anda mungkin ingin bekerja di organisasi yang memiliki nilai dan budaya yang sejalan dengan minat dan kepribadian Anda. Jadi, Anda memutuskan untuk melamar pekerjaan di sebuah perusahaan yang fokus pada pelestarian alam dan petualangan.

Saat Anda diterima dan bergabung dengan perusahaan tersebut, Anda merasa sangat nyaman. Teman-teman kerja Anda juga senang menjelajah dan menghargai alam seperti Anda. Atasan Anda memberikan kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, mirip dengan cara Anda mengeksplorasi alam. Keseluruhan pengalaman bekerja di perusahaan ini membuat Anda merasa bahagia dan puas.

Dalam contoh ini, Anda memiliki Person-Organization Fit yang baik. Nilai dan minat Anda sesuai dengan nilai dan budaya

organisasi tempat Anda bekerja. Ini membantu Anda merasa nyaman, termotivasi, dan lebih sukses dalam pekerjaan Anda.

Jadi, Person-Organization Fit adalah sejauh mana orang dan organisasi saling cocok seperti pasangan yang sempurna, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Ini penting karena ketika seseorang merasa cocok dengan organisasinya, mereka lebih cenderung bahagia dan berkinerja baik.

2. Manpower Planning

Manpower planning atau perencanaan tenaga kerja adalah seperti membuat rencana untuk memastikan bahwa sebuah tim atau perusahaan memiliki jumlah orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat di waktu yang tepat. Bayangkan jika Anda sedang mempersiapkan pesta besar di rumah Anda.

Sebelum pesta dimulai, Anda perlu memikirkan berapa banyak tamu yang akan datang, apa jenis makanan dan minuman yang dibutuhkan, dan berapa banyak tempat duduk yang diperlukan. Manpower planning dalam bisnis dapat diilustrasikan seperti itu.

Misalnya, jika Anda memiliki sebuah toko roti, Anda perlu merencanakan berapa banyak karyawan yang diperlukan setiap hari untuk membuat roti, melayani pelanggan, dan menjaga toko tetap bersih. Jika terlalu banyak karyawan, Anda mungkin menghabiskan terlalu banyak uang untuk membayar gaji. Sebaliknya, jika terlalu sedikit karyawan, mungkin pelanggan harus menunggu terlalu lama atau toko tidak dapat memenuhi pesanan dengan baik.

Dengan merencanakan tenaga kerja dengan baik, Anda dapat menghindari masalah seperti terlalu banyak atau terlalu sedikit karyawan. Ini membantu organisasi atau bisnis berjalan dengan lancar, memastikan bahwa semua pekerjaan diselesaikan dengan baik, dan orang-orang bekerja dengan

nyaman tanpa kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Jadi, manpower planning membantu kita mengatur tenaga kerja seperti cara Anda mengatur pesta agar semuanya berjalan dengan baik dan menyenangkan.

3. **Training & Development**

   Bayangkan Anda sedang bermain game video, dan karakter Anda dapat naik level dan mendapatkan keterampilan baru seiring berjalannya waktu. Training (pelatihan) dan development (pengembangan) dalam sumber daya manusia (SDM) adalah seperti memberikan keterampilan baru kepada karyawan agar mereka dapat menjadi lebih baik dalam pekerjaan mereka.

   Mari kita lihat ini dengan contoh sederhana. Bayangkan Anda bekerja di sebuah kafe yang sangat ramai. Ketika Anda pertama kali bekerja di sana, Anda mungkin belum terlalu terampil dalam mengambil pesanan dengan cepat atau mengelola waktu dengan efisien.

   Lalu, bos Anda memberikan pelatihan kepada Anda. Mereka mengajari Anda cara mengingat pesanan dengan baik, menggunakan mesin kopi dengan benar, dan berkomunikasi dengan pelanggan dengan ramah. Ini adalah bagian dari training atau pelatihan.

   Ketika Anda bekerja lebih lama, mungkin bos Anda juga memberi Anda kesempatan untuk mengikuti kursus atau seminar untuk meningkatkan keterampilan Anda lebih jauh. Misalnya, Anda dapat mengikuti kursus barista untuk mempelajari seni membuat kopi yang lebih baik. Ini adalah bagian dari development atau pengembangan.

   Pentingnya training dan development dalam sumber daya manusia adalah seperti memberikan alat baru kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Karyawan yang terampil dan terlatih cenderung lebih

produktif, lebih percaya diri, dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Jadi, seperti karakter game video yang naik level dan mendapatkan keterampilan baru, karyawan yang mendapatkan training dan development menjadi lebih baik dalam pekerjaan mereka. Ini juga membantu organisasi untuk tetap kompetitif dan berkembang seiring waktu.

F. BUDAYA ORGANISASI DAN PENGENDALIAN PERILAKU

Budaya organisasi adalah salah satu aspek paling penting dalam pengelolaan organisasi**.** Budaya organisasi memiliki pengaruh besar pada bagaimana orang bekerja bersama, berinteraksi, dan mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi memberikan arahan dan norma perilaku yang diharapkan dari karyawan. Ini mencakup nilai-nilai, etika kerja, dan cara berinteraksi di lingkungan kerja. Budaya yang baik dapat memberikan panduan yang jelas kepada karyawan tentang bagaimana mereka seharusnya bekerja.

Budaya yang positif dan mendukung dapat menjadi faktor motivasi bagi karyawan. Jika karyawan merasa dihargai, diakui, dan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan, mereka lebih cenderung terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka dan berkontribusi secara maksimal.

Budaya kerja juga dapat dikembangkan atau diubah melalui perubahan aktivitas kerja. Apabila dibutuhkan budaya kerja yang baru, rumusan dasar untuk penilaian kinerja dan juga skema reward dan punishment perlu disesuaikan terlebih dahulu, sebelum perubahan perilaku mulai diimplementasikan.

Budaya organisasi yang terkait dengan nilai-nilai inti dan strategi bisnis membantu dalam mencapai tujuan dan visi perusahaan. Ini

memastikan bahwa cara kerja dan nilai-nilai organisasi sejalan dengan arah strategis yang diinginkan.

Oleh karena itu, memahami dan mengelola budaya organisasi menjadi kunci penting bagi keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan suatu organisasi. Budaya yang baik tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif tetapi juga memberikan dasar untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

G. RANGKUMAN

Dari apa yang sudah disampaikan di bab ini, diharapkan siswa sudah dapat memahami dasar-dasar dari manajemen pengorganisasian. Manajemen pengorganisasian yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penyelarasan strategi bisnis perusahaan dengan berbagai aktivitas dan penggunaan sumber daya yang dimiliki dapat mewujudkan hasil yang terbaik.

Dalam merancang arsitektur organisasi, ada 3 pilar utama yang harus diperhatikan, yaitu: Struktur Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Budaya Organisasi serta Pengendalian Perilaku. Ada 6 Macam Struktur Organisasi yang telah dibahas, yaitu: Mekanistik, Organik, Fungsional, Divisional, Matrix, dan Virtual.

SDM adalah topik yang sangat penting dalam manajemen pengorganisasian. 3 topik yang telah dibahas sebelumnya adalah Person-Organization Fit, Manpower Planning, dan Training and Development. Masih banyak topik terkait pengelolaan SDM yang penting dan menarik untuk dipelajari lebih lanjut setelah menyelesaikan buku ini.

Budaya organisasi yang diselaraskan dengan tujuan Perusahaan dapat mengakselerasi pertumbuhan bisnis perusahaan. Budaya perusahaan yang baik dapat memberikan panduan yang jelas kepada karyawan tentang bagaimana mereka seharusnya bekerja dan berperilaku.

H. TES FORMATIF

1. Yang termasuk dalam pilar arsitektur organisasi adalah ?
   a. Pengendalian Perilaku
   b. Struktur Organisasi
   c. Budaya
   d. SDM
   e. Benar semua
2. Struktur organisasi yang tidak memiliki satu alur kepemimpinan adalah ?
   a. Mekanistik
   b. Organik
   c. Matrix
   d. Fungsional
   e. Divisional
   f. Virtual

I. LATIHAN

Silakan browsing di internet. Untuk setiap struktur organisasi yang sudah dibahas, carilah minimal 2 perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang sama!

KEGIATAN BELAJAR 8

MANAJEMEN OPERASI

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

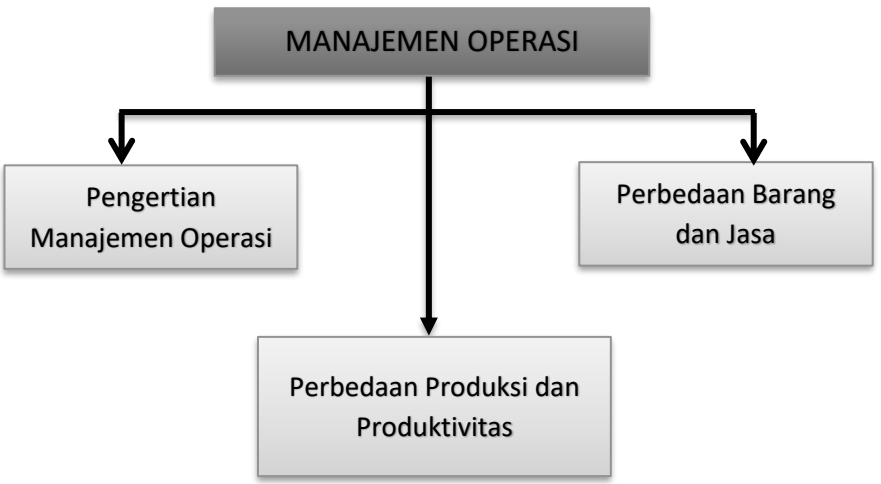
Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar manajemen operasi. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman tentang manejemen operasi baik dalam konteks Perusahaan barang dan jasa

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu memahami definisi manajemen operasi
2. Mampu menjelaskan perbedaan antara barang dan jasa
3. Mampu menjelaskan perbedaan antara produksi dan produktivitas
4. Mampu mengidentifikasi variable-variabel penting untuk meningkatkan produktivitas.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN

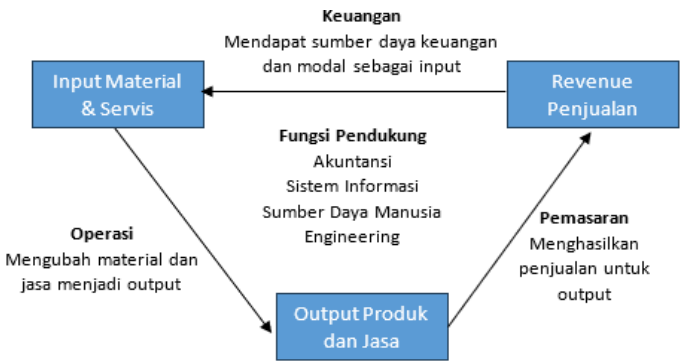


A. PENGERTIAN MANAJEMEN OPERASI

Pernahkah anda pergi ke restoran seperti Rumah Makan Sederhana, Ayam Bakar Wong Solo, atau perusahaan seperti Toyota, Honda, atau layanan jasa seperti bank, jasa pengiriman? Jika anda mengamati proses anda memesan makanan di restoran, atau produksi mobil di Perusahaan manufaktur, atau proses pelayanan saat di supermarket, maka sesungguhnya konsep manajemen operasi sudah terjadi dalam kehidupan sehari-hari.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa produksi barang dan jasa membutuhkan manajemen operasi. Namun, untuk memproduksi barang dan jasa dibutuhkan proses yang efisien, sehingga konsep, tools, serta teknik dari manajemen operasi sangat dibutuhkan untuk menjaga kualitas dari barang dan jasa yang diproduksi.

Manajemen Operasi dapat diartikan sebagai kumpulan aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan atau jasa, dengan melakukan transformasi input menjadi output (Heizer, Render and Munson, 2022). Operasi merupakan salah satu dari fungsi kunci dalam sebuah organisasi. Hal ini dapat dilihat pada gambar di bawah:



Gambar 8.1 Integrasi antara Berbagai Fungsi dalam Bisnis
Sumber: (Krajewski J. and Manoj K. Malhotra, 2021)

Pada gambar tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat hubungan yang sirkular yang menunjukkan pentingnya hubungan koordinasi antara tiga fungsi utama dalam sebuah bisnis yaitu: operasi, pemasaran, dan keuangan. Setiap fungsi memiliki keunikan masing-masing dan saling mendukung satu sama lain untuk membuat operasi yang efektif.

Dari sudut pandang eksternal, keuangan akan menghasilkan sumber daya, modal, serta pendanaan dari investor dan penjualan barang dan atau jasa di *marketplace*. Berdasarkan strategi bisnis, fungsi operasional dan keuangan kemudian menentukan bagaimana untuk menginvestasikan sumber daya tersebut dan mengubahnya menjadi asset fisik dan input material. Operasi kemudian mengubah material tersebut dan input jasa menjadi output dalam bentuk produk atau jasa. Tantangan dari proses ini adalah bahwasanya output yang dihasilkan harus sesuai dengan karakteristik yang diinginkan konsumen, sehingga dapat dijual di pasar oleh tim pemasaran. Tim pemasaran bertanggungjawab untuk menghasilkan revenue dari penjualan produk yang merupakan output dari operasi. Sedangkan fungsi pendukung seperti akuntansi, sistem informasi, sumber daya manusia, serta engineering berfungsi untuk melengkapi Perusahaan / bisnis agar mendapat informasi yang dibutuhkan untuk mengambil Keputusan yang bersifat baik teknis maupun strategis.

B. OPERASI UNTUK BARANG DAN JASA

Perusahaan manufaktur memproduksi produk yang bersifat *tangible* (terukur), sebaiknya produk jasa seringkali *intangible* (tidak dapat diukur). Berbagai produk akhir yang dihasilkan sebenarnya merupakan kombinasi dari barang dan jasa. Sebagai contoh, mobil merupakan kombinasi dari perusahaan manufaktur saat proses perakitan, serta bengkel saat proses maintenance, dan Perusahaan pemasaran saat proses mempromosikan produk. Beberapa contoh servis/jasa antara lain kegiatan perbaikan dan

perawatan, pemerintahaan, transportasi, asuransi, perdagangan, perumahan, Pendidikan, layanan medis, hiburan, dan berbagai aktivitas professional lainnya.

Baik barang maupun jasa seringkali memiliki kesamaan, antara lain memiliki standar kualitas tertentu, di desain dan diproduksi untuk memenuhi permintaan *customer* / pelanggan, dan dibuat di sebuah fasilitas di mana orang-orang dipekerjakan untuk menghasilkan output tersebut.

Perbedaan antara barang dan jasa dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8.1. Perbedaan Barang dan Jasa (Sumber: (Heizer, Render and Munson, 2022; Slack, Jones and Burgess, 2022)

Kategori	**Barang**	**Jasa**
Intangibility	Sangat tangible	Tidak ada elemen tangible
Heterogenitas	Sangat terstandar	Sangat bervariasi
Inseparability	Produk dan konsumsi dapat dipisahkan	Produk dan konsumsi terjadi secara bersamaan
Persishability	Membutuhkan ruang penyimpanan	Tidak membutuhkan ruang penyimpanan
Interaksi dengan Customer	Rendah	Tinggi
Evaluasi kualitas	Mudah dilakukan	Susah dilakukan
Uniquness	Produk sama	Produk lebih memiliki keunikan

Pengertian intangibility adalah Tingkat kesulitan untuk menetukan batasan dari “kekurang-nyataan” dari elemen jasa. Heterogenitas memiliki arti bahwa setiap jasa memiliki perbedaan dan karakteristik masing-masing, sehingga sulit untuk dilakukan standarisasi. Hal ini menyebabkan efisiensi biaya sangat susah karena permintaan dari *customer* sangat beragam. Inseparability memiliki arti bahwa produksi dan konsumsi saling berkaitan dan berkelanjutan satu sama lain. Sehingga, untuk memenuhi semua permintaan, operasi harus memiliki kapasitas yang cukup. Sedangkan Perishability bermakna bahwa output dari operasi dalam beberapa kasus akan sulit untuk di simpan dan nilai barangnya akan turun secara cepat.

C. TANTANGAN PRODUKTIVITAS

Proses pembuatan barang maupun jasa membutuhkan perubahan sumber daya. Semakin efisien perubahan dilakukan, maka semakin produktif dan semakin banyak nilai tambah yang ditambahkan ke dalam barang atau jasa yang dihasilkan. Produktivitas dapat diartikan sebagai rasio dari output (barang dan jasa) dibagi dengan input (sumber daya, seperti pekerja dan modal). Sebagai seorang manajer operasi, tugas utamanya adalah untuk meningkatkan rasio dari output kepada input. Hal ini dikarenakan melakukan peningkatan produktivitas sama dengan meningkatkan efisiensi.

Efisiensi sendiri dapat diartikan sebagai sesuatu yang terjadi saat anda mengerjakan pekerjaan dengan baik dengan meminimalkan jumlah sumber daya dan *waste*. Perbedaan mendasar antara efisien dengan efektif adalah: efisien adalah melakukan pekerjaan dengan baik, sementara efektif adalah melakukan hal pekerjaan dengan tepat.

Peningkatkan produktivitas dapat dicapai dengan dua hal yaitu mengurangi input sementara menjaga output tetap konstan, atau

menambah output sementara menjaga input tetap konstan. Secara matematis, dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Produktivitas = \frac{Unit\ yang\ diproduksi}{Input\ yang\ digunakan}$$

Sebagai contoh, jika terdapat 5000 unit yang diproduksi, dan terdapat 1000 tenaga kerja yang diperkerjakan, maka Tingkat produktivitasnya adalah sebsar 5 produk per pekerja.

Rumus tersebut dikenal dengan produktivitas faktor tunggal. Namun, hal ini tentu saja belum cukup komprehensif untuk menghitung produktivitas dari sebuah produk. Tidak mungkin produktivitas hanya diukur dari jumlah pekerja. Oleh karena itulah, terdapat konsep yang di kenal produktivitas multi faktor, yaitu memasukkan semua input, misalnya modal, tenaga kerja, material, energi), ke dalam perhitungan. Secara matematis, dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Produktivitas\ Multi\ Faktor = \frac{Output}{(Tenaga\ Kerja + Material + Energi + Modal + Lain - Lain)}$$

Dari kedua jenis pengukuran tersebut, hal ini akan membantu manajer untuk menentukan bagaimana performa operasi yang sedang terjadi. Namun, tentu saja kedua metode tersebut akan menghasilkan hasil yang bebereda. Produktivitas multi faktor akan menghasilkan hasil yang lebih baik dan komprehensif, sementara produktivitas faktor tunggal atau produktivitas tenaga kerja justru jauh lebih popular karena proses perhitungan yang lebih sederhana. Beberapa trade-off yang terjadi dalam pengukuran produktivitas multi-faktor antara lain:

1. Kualitas mungkin akan berubah, sementara kuantitas input dan output akan tetap konstan.
2. Faktor eksternal seringkali justru jauh lebih berpengaruh terhadap kenaikan atau penurunan, sementara faktor internal

yang seharusnya menjadi fokus dalam pengukuran produktivitas malah terabaikan
3. Unit of measurement atau satuan ukuran yang seringkali cukup membingungkan karena harus di standarisasi yang sama.

Pada Perusahaan manufaktur, pengukuran produktivitas akan jauh lebih mudah, sementara pada Perusahaan jasa, hal ini akan jauh lebih sulit. Hal itu dikarenakan sulit mengukur "apa yang diinginkan pelanggan" sebagai pengguna jasa tersebut, misal mengukur kenyamanan, kecepatan, keamanan.

Beberapa faktor yang menyebabkan produktivitas di sektor jasa sulit untuk diukur bahkan dikembangkan antara lain:
1. Kebanyakan industri jasa merupakan industry yang padat karya (labour intensive), misalnya konseling dan mengajar
2. Seringkali fokus pada atribut individu yang unik, misalnya konsultasi tentang rencana investasi ke konselor keuangan
3. Seringkali job description atau tugas-tugasnya harus dilakukan oleh seorang professional, misal pergi ke dokter untuk mendapatkan diagnosis penyakit
4. Jasa sangat susah untuk dimekanisasi dan di otomasi, misalnya jasa layanan pijat, potong rambut.
5. Jasa sangat sulit untuk dievaluasi kualitasnya, misal performa dari Perusahaan hukum.

D. 10 KEPUTUSAN STRATEGIS OPERASI

Seorang manajer operasional haruslah mampu melakukan fungsi-fungsi dasar manajemen dengan baik, yang terdiri dari perencenaan, pengorganisasian, pembagian staff, memimpin, dan mengontrol. Terdapat 10 hal yang penting yang merupakan keputusan strategis operasional, yang harus diperhatikan oleh para manajer operasi.

1. **Desain Barang dan Jasa**
   Menentukan apa yang dibutuhkan dalam operasi melalui proses desain barang atau jasa. Desain produk menentukan kualitas, sustainabilitas, dan sumber daya.
2. **Manajemen Kualitas**
   Menentukan ekspektasi kualitas yang dibutuhkan oleh customer, serta membuat aturan dan prosedur untuk mengidentifikasi dan mencapai kualitas yang diinginkan
3. **Proses dan Strategi Kapasitas**
   Melakukan perencanaan terkait kapasitas produksi. Bagaimana produk atau jasa tersebut akan diproduksi, serta membuat komitmen kepada manajemen untuk memberikan jaminan ketersediaan terkait teknologi yang akan digunakan, kualitas, sumber daya, serta investasi.
4. **Strategi Lokasi**
   Mempertimbangkan aspek kedekatan dengan pelanggan, atau supplier, atau pekerja. Selain itu faktor-faktor seperti biaya, infrastruktur, logistik, dan politik pemerintahan juga harus dijadikan pertimbangan
5. **Strategi Layout**
   Mengintegrasikan kebutuhan antara kapasitas produksi, level jabatan pekerja yang akan mengoperasikan peralatan, serta manajemen persediaan. Selain itu, aliran material, sumber daya manusia, dan informasi harus dipastikan berjalan lancar.
6. **Sumber Daya Manusia dan Desain Pekerjaan**
   Melakukan rekrutmen sesuai kebutuhan pekerjaan, memotivasi, dan melatih personel sesuai dengan kebutuhan Perusahaan. Selain itu, harus mengintegrasikan desain pekerjaan dengan kemampuan para pekerja.
7. **Manajemen Rantai Pasok**
   Mengintegrasikan rantai pasok ke dalam strategi Perusahaan, serta menentukan apa yang akan dibeli, dari mana, serta dalam kondisi apa.

8. **Manajemen Persediaan**
   Membuat strategi dan Keputusan terkait persediaan dan penyimpanan, serta melakukan optimasi dengan mempertimbangkan kepuasan pelanggan, kapabilitas supplier, dan jadwal produksi.
9. **Penjadwalan**
   Menentukan dan mengimplementasikan penjadwalan produksi baik jangka pendek, menengah, maupun panjang. Selain itu, harus memastikan seluruh sumber daya mansusia terutilisasi sehingga dapat memenuhi permintaan dari customer.
10. **Maintenance**
    Mempertimbangkan kapasitas fasilitas, permintaan produksi, serta sumber daya manusia. Menjaga proses serta alat-alat agar tetap stabil dan dapat diandalkan.

E. PRIORITAS KOMPETITIF & PRIORITAS KAPABILITAS

Prioritas kompetitif (Competitive Priorities) adalah dimensi operasional yang penting dari sebuah proses yang harus diperjuangkan untuk memuaskan pelanggan baik internal maupun eksternal, baik sekarang maupun di masa depan. Sementara itu, kapabilitas kompetitif (Competitive Capabilities) adalah dimensi biaya, kualitas, waktu, dan fleksibilitas sebuah proses yang mampu dijanjikan kepada pelanggan. Secara garis besar, terdapat Sembilan prioritas kompetitif yang terbagi ke dalam empat kategori berdasarkan biaya, kualitas, waktu, dan fleksibilitas.

Biaya	
1. Operasi Rendah Biaya	Menyediakan jasa atau barang dengan harga serendah mungkin untuk memuaskan customer baik internal maupun eksternal
Kualitas	

2. Kualitas Top	Menyediakan produk atau jasa yang memiliki layanan luar biasa
3. Kualitas Konsisten	Menghasilkan barang atau jasa yang memenuhi spesifikasi desain secara konsisten
Waktu	
4.Kecepatan Pengiriman	Dengan cepat memenuhi pesan dari customer
5. Pengiriman yang tepat waktu	Memenuhi komitmen terdahap customerterkait waktu pengiriman
6. Kecepatan pengembangan	Mengenalkan barang ata jasa terbaru dengan cepat
Fleksibilitas	
7. Kustomisasi	Memenuhi kebutuhan unik dari setiap customer atau pelanggan dengan mengubah desain barang ata jasa yang ditawarkan
8. Variasi	Menanagani berbagai macam produk dan jasa secara efisien
9. Fleksibilitas Volume	Kecepatan produksi dapat dipercepat atau diperlambat secara fleksibel untuk mengantisipasi fluktiasi dari permintaan

F. TANTANGAN SAAT INI DI MANAJEMEN OPERASI

Seorang manajer operasi akan selalu bekerja pada lingkungan yang dinamis. Hal ini disebabkan dikarenakan berbagai macam tekanan dan tantangan global yang terjadi, baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi operasi di Perusahaan. Beberapa tantangan tersebut adalah sebagai berikut

1. Globalisasi

Semakin murahnya biaya komunikasi dan transportasi membuat sumber daya seperti modal, material, pekerja, juga menjadi global. Sehingga, negara di seluruh dunia secara tidak

langsung berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi global. Sebagai seorang manajer operasi, diperlukan pemikiran yang kreatif, produksi yang efisien, dan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi melalui kolaborasi internasional

2. **Sustainabilitas**
   Perubahan iklim dan kepedulian lingkungan yang meningkat membuat bisnis saat ini dituntut untuk mempertimbangkan keberlanjutan di masa depan. Hal ini menuntut manajer operasional untuk men-desain produk dan jasa yang menjunung prinsip hijau serta kemasan yang meminimalkan penggunaan sumber daya, dapat di daur ulang atau digunakan kembali, serta ramah lingkungan
3. **Pengembangan Produk yang Cepat**
   Teknologi yang dikombinasikan secara cepat dengan komunikasi internasional seperti berita, hiburan, dan gaya hidup membuat usia hidup produk saat ini sangat cepat. Misalnya produk elektronik seperti *handphone* yang harus melakukan inovasi agar tidak tertinggal.
4. **Kustomisasi Massal**
   Jika di masa lampau tantangannya adalah produksi masal, maka saat ini adalah kustomisasi masal. Hal ini dikarenakan permintaan dari customer semakin tinggi, beragam, serta menuntut produk yang dipasarkan haruslah inovatif. Manajemen Operasi harus merespon secara cepat dimulai dari mendesain produk, serta membuat sistem proses produksi yang sangat fleksibel untuk memenuhi keinginan tiap individu customer. Hal ini dikarenakan tujuan akhirnya adalah untuk memproduksi barang yang dapat di custom sesuai dengan keinginan customer.
5. **Operasi "Lean"**
   Lean adalah model manajemen operasi yang menekankan pada efisiensi proses. Saat ini, aspek operasi setiap perusahaan berkompetisi sangat ketat agar mampu benar-benar memaksimalkan output dengan input seminimal mungkin. Tantangannya dalah bagaimana membangun

organisasi yang lebih efisien, bagaimana manajemen membuat seluruh pekerja melakukan *continuous improvement* (pengembangan berkelanjutan), serta bagaimana barang dan jasa diproduksi dan dikirim saat customer membutuhkannya.

G. RANGKUMAN

Segala kegiatan kita sehari-hari tidak dapat dihindarkan dari aspek operasional. Manajemen Operasi dapat diartikan sebagai kumpulan aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan atau jasa, dengan melakukan transformasi input menjadi output (Heizer, Render and Munson, 2022). Secara garis besar, operasi dapat dibagi menjadi dua kategori berdasarkan jenis perusahaannya yaitu Perusahaan manufaktur memproduksi produk yang bersifat *tangible* (terukur), sebaiknya produk jasa seringkali *intangible* (tidak dapat diukur). Salah satu indikator penting dalam kegiatan opearsi adalah produktivitasm yangg dapat diartikan sebagai rasio dari output (barang dan jasa) dibagi dengan input (sumber daya, seperti pekerja dan modal). Semakin tinggi produktivitas dari sebuah operasi, maka semakin efisien kegiatan operasi produksi tersebut. Terdapat sepuluh hal penting yang harus diperhatikan dalam manajemen operasi yaitu desain barang dan jasa, manajemen kualitas, proses dan strategi kapasitas, strategi lokasi, strategi layout, sumber daya manusia dan desain pekerjaan, manajemen rantai pasok, manajemen persediaan, penjadwalan, dan terakhir maintenance. Dalam kegiatan operasi haruslah ada priroritas kompetitif yaitu dimensi operasional yang harus dimaksimalkan untuk mencapai kepuasan dari para pelanggan. Prioritas tersebut terbagia menjadi beberapa kategori yaitu biaya, kualitas, waktu, dan fleksibilitas. Beberapa tantangan di manajemen operasi saat ini adalah globalisasi, sustainabilitas, pengembangan produk yang cepat, kustomisasi mssal, serta operasi “lean”.

H. TES FORMATIF

1. Yang bukan fungsi pendukung dalam kegiatan operasi Perusahaan adalah…
   a. Akuntansi
   b. Sistem Informasi
   c. Sumber Daya Manusia
   d. Engineering
   e. Benar Semua
2. Pada barang yang di produksi, interaksi dengan customer adalah sangat…
   a. Sering
   b. Jarang
   c. Tidak Pernah.
   d. Rendah
   e. Frequent
3. Faktor penyebut pada faktor produktivitas multi-faktor adalah sebagai berikut, kecuali…
   a. Tenaga Kerja
   b. Bahan Baku
   c. Material.
   d. Modal
   e. Energi
4. Yang bukan termasuk ke dalam sepuluh keputusan strategis operasi adalah…
   a. Strategi Lokasi
   b. Strategi Layout
   c. Manajemen Perubahan
   d. Manajemen Rantai Pasok
   e. Maintenance

5. Prioritas kompetitif dapat dinilai dari empat hal berikut kecuali…
   a. Kualitas
   b. Ketahanan
   c. Biaya
   d. Waktu
   e. Fleksibilitas

I. LATIHAN

Jelaskan perbedaan operasi pada produksi barang dan jasa serta berikan contoh yang nyata pada kehidupan sehari-hari!

KEGIATAN BELAJAR 9

MANAJEMEN KEUANGAN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Pada bab ini mahasiswa akan mempelajari proses di mana individu memahami konsep-konsep dasar dan praktik terkait pengelolaan keuangan dalam konteks organisasi. Berikut adalah beberapa hal yang umumnya dipelajari dalam materi ini:

1. Konsep Dasar Manajemen Keuangan
    - Pemahaman tentang arti dan peran manajemen keuangan dalam konteks perusahaan atau organisasi.
    - Identifikasi tujuan utama manajemen keuangan, seperti menciptakan nilai bagi pemegang saham dan memaksimalkan keuntungan jangka panjang.
2. Analisis Laporan Keuangan
    - Pemahaman dan interpretasi laporan keuangan, termasuk pernyataan laba rugi, neraca, dan arus kas.
    - Penerapan analisis rasio keuangan untuk mengevaluasi kinerja dan kesehatan finansial perusahaan.
3. Etika dalam Manajemen Keuangan
    - Penerapan prinsip-prinsip etika dalam pengambilan keputusan keuangan.
    - Kesadaran tentang dampak etika terhadap reputasi perusahaan dan hubungan dengan pemangku kepentingan.

Pembelajaran manajemen keuangan melibatkan kombinasi kuliah, diskusi, analisis kasus, dan proyek praktis untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang konsep-konsep ini dan bagaimana menerapkannya dalam kehidupan nyata. Selain itu, pembelajaran ini dapat melibatkan penggunaan

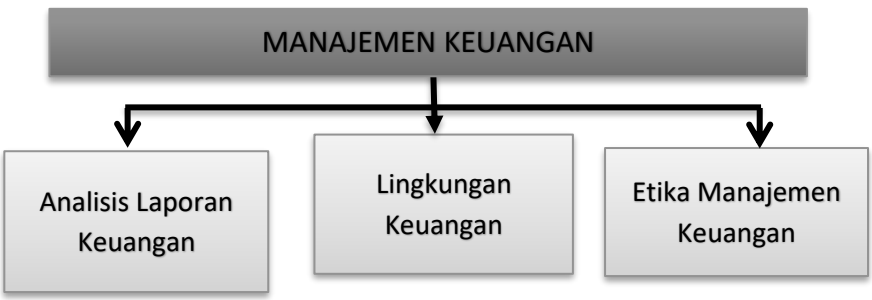
teknologi dan sumber daya online untuk menyediakan materi tambahan dan mendukung pembelajaran interaktif.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu membaca, menginterpretasi, dan menganalisis laporan keuangan untuk mengevaluasi kesehatan finansial perusahaan.
2. Kemampuan membuat keputusan dengan mempertimbangkan dampak sosial dan tanggung jawab perusahaan.
3. Memiliki kesadaran tentang implikasi etika dalam pengambilan keputusan keuangan.
4. Memiliki kesadaran terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pasar keuangan, termasuk perubahan suku bunga, inflasi, dan kondisi ekonomi global.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGANTAR MANAJEMEN KEUANGAN

Manajemen keuangan merupakan disiplin ilmu yang kritis dalam konteks pengelolaan sumber daya keuangan suatu organisasi. Dalam sub bab ini, kita akan menjelajahi aspek-aspek esensial manajemen keuangan, yang mencakup definisi, peran, hubungan dengan manajemen umum, dan tujuan utama yang menjadi fokus utama para praktisi manajemen keuangan.

1. **Definisi Manajemen Keuangan**
   Manajemen keuangan tidak hanya merujuk pada pengelolaan uang atau keuangan suatu perusahaan, tetapi juga mencakup pengambilan keputusan strategis yang melibatkan investasi, pendanaan, dan pengelolaan risiko. Dalam esensi, manajemen keuangan adalah seni dan ilmu mengelola aset dan kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi.
2. **Peran Manajemen Keuangan dalam Organisasi**
   Peran manajemen keuangan dalam konteks organisasi sangat krusial. Manajer keuangan tidak hanya bertanggung jawab untuk memastikan ketersediaan dana, tetapi juga terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi struktur modal, investasi, dan kebijakan dividen. Peran ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang kondisi ekonomi, kebijakan perusahaan, dan aspek hukum yang berkaitan.
3. **Hubungan Manajemen Keuangan dengan Manajemen Umum**
   Meskipun manajemen keuangan memiliki fokus khusus pada aspek keuangan, hubungannya dengan manajemen umum sangat erat. Keputusan-keputusan keuangan yang dibuat oleh manajer keuangan tidak dapat dipisahkan dari strategi dan tujuan umum organisasi. Koordinasi antara manajemen keuangan dan manajemen umum penting untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil mendukung keseluruhan kesehatan dan keberlanjutan organisasi.

4. **Tujuan Utama Manajemen Keuangan**
   Tujuan utama manajemen keuangan adalah mencapai nilai maksimal bagi pemegang saham. Ini mencakup optimalisasi nilai perusahaan melalui pengelolaan sumber daya finansial secara efisien. Selain itu, tujuan mencakup pemahaman dan pengelolaan risiko secara efektif, pengambilan keputusan investasi yang bijak, dan penerapan struktur modal yang mendukung pertumbuhan jangka panjang.

B. ANALISIS LAPORAN KEUANGAN

Analisis laporan keuangan adalah suatu pendekatan kritis yang digunakan oleh manajer keuangan untuk memahami dan mengevaluasi kesehatan finansial suatu perusahaan. Dalam sub bab ini, kita akan mengulas secara mendalam komponen-komponen utama dari laporan keuangan, seperti pernyataan laba rugi, neraca, arus kas, serta teknik analisis rasio keuangan dan interpretasi laporan keuangan.

1. **Pernyataan Laba Rugi**
   Pernyataan laba rugi memberikan gambaran tentang pendapatan, biaya, dan laba bersih suatu perusahaan selama periode tertentu. Analisis pernyataan laba rugi tidak hanya membantu dalam menilai profitabilitas perusahaan, tetapi juga mengungkapkan tren pendapatan dan biaya. Manajer keuangan menggunakan informasi ini untuk mengevaluasi efisiensi operasional dan membuat keputusan strategis terkait harga, volume penjualan, dan pengendalian biaya.
2. **Neraca**
   Neraca menyajikan snapshot dari posisi keuangan suatu perusahaan pada suatu titik waktu tertentu. Dengan membandingkan aset dengan kewajiban, manajer keuangan dapat mengukur tingkat likuiditas, solvabilitas, dan efisiensi pengelolaan aset. Analisis neraca membantu manajer dalam mengidentifikasi sumber daya yang dapat digunakan untuk

pertumbuhan, serta memahami struktur modal yang mendukung stabilitas keuangan jangka panjang.

3. **Arus Kas**
   Arus kas menyediakan informasi tentang penerimaan dan pengeluaran kas selama periode tertentu. Ini membantu manajer keuangan memantau sumber-sumber kas dan kebutuhan kas perusahaan. Dengan pemahaman yang baik tentang arus kas, manajer dapat merencanakan kebijakan dividen, mengidentifikasi kebutuhan pendanaan, dan mengelola likuiditas perusahaan dengan lebih efektif.
4. **Analisis Rasio Keuangan**
   Analisis rasio keuangan melibatkan perbandingan elemen-elemen kunci laporan keuangan untuk mengungkap pola dan tren yang relevan. Rasio likuiditas, profitabilitas, dan aktivitas memberikan wawasan tentang performa keuangan perusahaan. Manajer keuangan menggunakan rasio ini untuk mengevaluasi kinerja relatif terhadap industri, memahami efisiensi operasional, dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut.
5. **Interpretasi Laporan Keuangan**
   Interpretasi laporan keuangan melibatkan analisis dan pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang diungkapkan oleh laporan keuangan. Manajer keuangan harus dapat mengidentifikasi tren, melihat potensi risiko dan peluang, serta membuat rekomendasi strategis. Interpretasi yang cermat memungkinkan manajer untuk merespon perubahan pasar, mengoptimalkan struktur modal, dan mengarahkan perusahaan menuju pertumbuhan berkelanjutan.

Dengan pemahaman mendalam tentang setiap komponen laporan keuangan dan teknik analisis yang relevan, manajer keuangan dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan mereka didasarkan pada informasi yang akurat dan kontekstual.

C. LINGKUNGAN KEUANGAN

Lingkungan keuangan suatu organisasi merupakan arena yang dinamis dan terus berubah, dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal. Dalam sub bab ini, kita akan mengeksplorasi peran dan dampak faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, hukum, dan regulasi internasional terhadap manajemen keuangan.

1. **Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Keuangan**

   Faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi, tingkat inflasi, dan suku bunga, memiliki dampak signifikan pada keputusan keuangan suatu organisasi. Kondisi ekonomi yang baik dapat mendorong pertumbuhan bisnis, sementara resesi dapat menciptakan tantangan finansial. Manajer keuangan perlu memahami dinamika pasar dan mengantisipasi perubahan dalam faktor-faktor ini untuk mengambil keputusan yang tepat waktu dan relevan.

   Selain itu, faktor-faktor politik dan sosial juga dapat mempengaruhi keuangan perusahaan. Perubahan dalam regulasi pajak, kebijakan pemerintah, dan sikap konsumen dapat memiliki dampak yang signifikan pada pendapatan dan biaya perusahaan. Analisis yang cermat terhadap faktor-faktor ini memungkinkan manajer keuangan untuk mengidentifikasi peluang dan risiko yang mungkin timbul.

2. **Lingkungan Hukum dan Regulasi**

   Lingkungan hukum dan regulasi mencakup peraturan pemerintah yang mempengaruhi praktik keuangan perusahaan. Manajer keuangan harus memahami dan mematuhi peraturan perpajakan, hukum pasar modal, serta standar akuntansi yang berlaku. Kepatuhan terhadap peraturan ini tidak hanya menjamin ketertiban hukum, tetapi juga dapat meminimalkan risiko hukum yang dapat mempengaruhi reputasi dan keberlanjutan perusahaan.

Perubahan dalam regulasi dapat menciptakan tantangan baru atau membuka peluang bisnis. Manajer keuangan perlu tetap mengikuti perkembangan legislatif dan memastikan bahwa kebijakan perusahaan selaras dengan perubahan regulasi.

3. **Faktor Internasional dalam Manajemen Keuangan**
   Globalisasi telah mengintensifkan keterkaitan antara pasar keuangan di berbagai negara. Manajemen keuangan internasional memerlukan pemahaman mendalam tentang perbedaan mata uang, risiko kurs valuta asing, dan kondisi ekonomi global. Perusahaan yang terlibat dalam perdagangan internasional atau memiliki operasi di berbagai negara perlu mengelola risiko ini dengan hati-hati.

   Pertimbangan etika juga menjadi penting dalam konteks internasional. Manajer keuangan perlu memahami dan menghormati berbagai norma budaya dan praktik bisnis di negara-negara tempat perusahaan beroperasi.

Dengan memahami dan merespons faktor eksternal, lingkungan hukum, dan dinamika pasar internasional, manajer keuangan dapat mengoptimalkan peluang dan mengelola risiko secara efektif.

D. ETIKA DALAM MANAJEMEN KEUANGAN

Etika dalam manajemen keuangan memainkan peran krusial dalam memastikan bahwa keputusan keuangan diambil dengan integritas dan tanggung jawab.

1. **Prinsip-prinsip Etika dalam Keuangan**
   Prinsip-prinsip etika membimbing perilaku manajer keuangan dalam pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, karyawan, dan masyarakat. Beberapa prinsip etika yang penting dalam manajemen keuangan melibatkan:

a. Ketulusan dan Integritas
   Manajer keuangan diharapkan untuk bertindak dengan jujur dan bermoral, menjaga integritas dalam melaporkan informasi keuangan, serta menghindari konflik kepentingan yang dapat merugikan perusahaan atau pemangku kepentingan.
b. Transparansi dan Keterbukaan
   Prinsip ini menekankan pentingnya menyajikan informasi keuangan secara transparan kepada semua pemangku kepentingan. Keterbukaan adalah kunci untuk membangun kepercayaan dan menjaga hubungan yang sehat dengan pihak terkait.
c. Keadilan dalam Pengambilan Keputusan
   Manajer keuangan harus membuat keputusan keuangan yang adil dan mempertimbangkan dampaknya terhadap semua pihak terkait. Keadilan dalam distribusi sumber daya dan kebijakan perusahaan dapat membantu mewujudkan keadilan sosial.
d. Kepatuhan terhadap Peraturan dan Etika Profesional
   Manajer keuangan harus mematuhi peraturan dan standar etika yang berlaku di industri keuangan. Ini mencakup menghindari tindakan yang dapat dianggap sebagai pelanggaran hukum atau etika profesional.

2. Tantangan Etika dalam Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan yang etis seringkali menghadapi sejumlah tantangan yang kompleks. Beberapa di antaranya melibatkan:

a. Konflik Kepentingan
   Manajer keuangan mungkin dihadapkan pada situasi di mana kepentingan pribadi mereka bertentangan dengan kepentingan perusahaan. Memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak memihak pada pihak tertentu atau merugikan perusahaan adalah tantangan kritis.

b. Tekanan Kinerja dan Target Finansial
   Manajer keuangan sering kali menghadapi tekanan untuk mencapai target kinerja finansial yang tinggi. Dalam situasi ini, ada risiko terjadinya praktik-praktik yang tidak etis, seperti manipulasi laporan keuangan atau pengambilan risiko yang tidak semestinya.
c. Keputusan Investasi Berkelanjutan
   Keputusan investasi yang mempertimbangkan faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) menjadi semakin penting. Manajer keuangan perlu mempertimbangkan dampak jangka panjang dan keberlanjutan dalam keputusan investasi mereka.

Dengan memahami prinsip-prinsip etika dan mengatasi tantangan yang mungkin muncul, manajer keuangan dapat memastikan bahwa praktik keuangan organisasi mereka sesuai dengan nilai-nilai moral dan tanggung jawab sosial.

E. KESIMPULAN

Manajemen keuangan bukan hanya sekadar proses pengelolaan uang, tetapi merupakan elemen kunci dalam strategi dan kelangsungan suatu organisasi.

Berikut adalah beberapa kesimpulan utama yang dapat diambil:

1. Integralitas Komponen Manajemen Keuangan Komponen-komponen seperti analisis laporan keuangan, manajemen risiko, dan keputusan investasi saling terkait dan membentuk kerangka kerja yang kokoh untuk mengelola sumber daya keuangan dengan efisien.
2. Tantangan Lingkungan Eksternal
   Faktor-faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi, hukum, dan regulasi internasional, memiliki dampak signifikan pada keputusan keuangan. Manajer keuangan harus dapat

merespon secara bijak terhadap perubahan dalam lingkungan ini untuk menjaga keberlanjutan organisasi.

3. Peran Etika dalam Keuangan
   Etika memainkan peran penting dalam manajemen keuangan, membimbing perilaku manajer keuangan dan memastikan bahwa keputusan keuangan diambil dengan integritas dan tanggung jawab.

Dengan memahami dan mengintegrasikan konsep-konsep ini, manajer keuangan dapat mengambil keputusan yang lebih baik, mengoptimalkan nilai perusahaan, dan memastikan bahwa organisasi beroperasi dengan etika yang tinggi. Keseluruhan, manajemen keuangan menjadi landasan yang penting dalam mencapai tujuan dan keberlanjutan sukses bagi suatu perusahaan.

F. TEST FORMATIF

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen keuangan?
   a. Pengelolaan sumber daya manusia
   b. Pengelolaan sumber daya keuangan
   c. Pengelolaan sumber daya alam
   d. Pengelolaan sumber daya
2. Peran manajemen keuangan yang paling dominan adalah:
   a. Pengembangan produk baru
   b. Meningkatkan penjualan
   c. Menciptakan nilai bagi pemegang saham
   d. Manajemen sumber daya
3. Apa yang menjadi fokus utama dalam analisis neraca?
   a. Pendapatan perusahaan
   b. Kewajiban dan aset perusahaan
   c. Biaya operasional
   d. Laba bersih

G. LATIHAN

Mengapa etika dianggap sebagai aspek krusial dalam manajemen keuangan? Berikan contoh situasi di mana pelanggaran etika dapat merugikan keuangan dan reputasi suatu perusahaan.

KEGIATAN BELAJAR 10

MANAJEMEN PEMASARAN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Dalam bab ini, mahasiswa diperkenalkan pada pengenalan dan konsep dasar yang mendasari ilmu Manajemen Pemasaran. Manajemen Pemasaran adalah sebuah disiplin bisnis yang mengarahkan perhatian pada strategi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sekaligus mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Mahasiswa belajar bahwa Manajemen Pemasaran tidak hanya tentang penjualan, tetapi juga tentang memahami pelanggan, membangun hubungan jangka panjang, dan menciptakan nilai yang berkelanjutan.

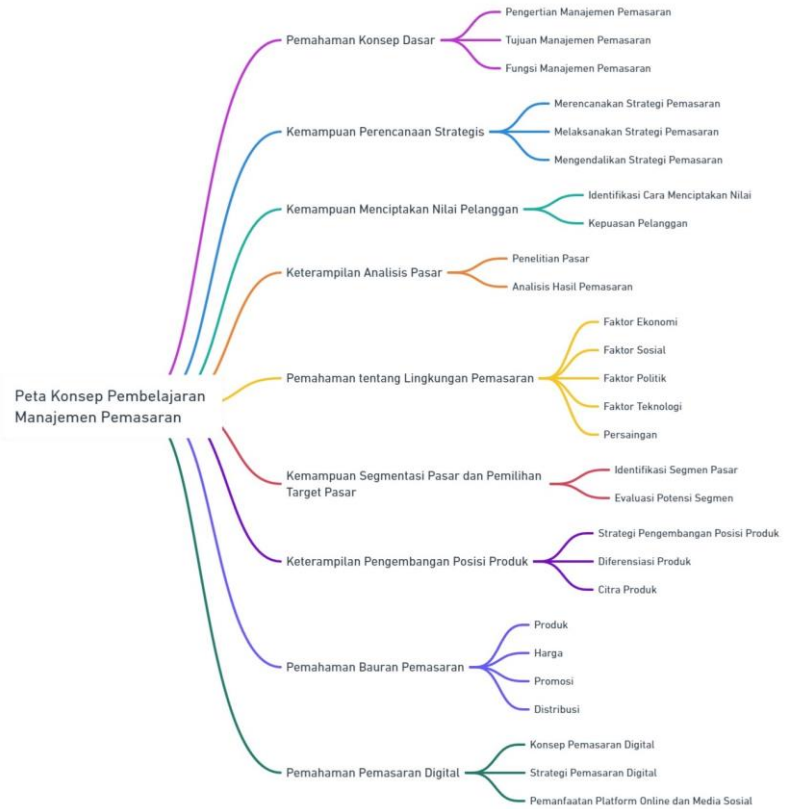
KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu memahami tentang konsep-konsep dasar dalam manajemen pemasaran.
2. Mampu untuk merancang strategi pemasaran yang efektif dan efisien.
3. Mampu mengidentifikasi cara menciptakan nilai bagi pelanggan dan mempertimbangkan kepuasan pelanggan sebagai salah satu faktor kunci dalam pengambilan keputusan pemasaran.
4. Mampu mengembangkan keterampilan analisis yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan dalam pasar.
5. Mampu memahami bagaimana faktor-faktor eksternal seperti lingkungan ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan persaingan dapat memengaruhi keputusan pemasaran perusahaan.

6. Mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi segmen pasar yang paling relevan dan potensial bagi produk atau layanan tertentu.
7. Mampu mengembangkan strategi pengembangan posisi produk yang membedakan produk dari pesaing dan menciptakan citra yang diinginkan di benak pelanggan.
8. Mampu memahami pentingnya mengontrol variabel bauran pemasaran seperti produk, harga, promosi, dan distribusi dalam pengelolaan kampanye pemasaran.
9. Mampu memahami konsep dan strategi pemasaran digital, yang sangat relevan dalam era teknologi digital saat ini.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN MANAJEMEN PEMASARAN

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan penawaran yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat secara keseluruhan.

Philip Kotler (1997) mengemukakan bahwa manajemen pemasaran melibatkan analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program yang bertujuan untuk menciptakan, berkomunikasi, dan mengirimkan nilai kepada pelanggan dengan tujuan mencapai tujuan organisasi.

William J. Stanton (1996) mendefinisikan manajemen pemasaran sebagai suatu proses yang berkelanjutan yang melibatkan analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program yang ditujukan untuk menciptakan, berkomunikasi, dan menghantarkan nilai kepada pelanggan demi mencapai tujuan organisasi.

Armstrong dan Kotler (2012) menggambarkan manajemen pemasaran sebagai langkah-langkah dalam mengidentifikasi, memahami, dan memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan dengan cara yang menguntungkan.

Manajemen pemasaran merupakan sebuah proses komprehensif yang melibatkan beberapa tahapan kunci. Pertama adalah perencanaan, dimana organisasi mengembangkan strategi dan rencana untuk menciptakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan pasar. Tahap ini sering melibatkan riset pasar untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Kedua adalah pelaksanaan, di mana rencana tersebut diimplementasikan. Ini bisa termasuk produksi, pengemasan, dan distribusi produk atau jasa. Pelaksanaan juga melibatkan promosi

dan iklan untuk memastikan bahwa informasi tentang produk atau jasa mencapai audiens yang ditargetkan.

Ketiga adalah pengendalian, yang berarti memantau dan menyesuaikan strategi pemasaran untuk memastikan efektivitasnya. Ini bisa melibatkan analisis data penjualan, umpan balik pelanggan, dan kinerja pemasaran secara keseluruhan, dan kemudian membuat penyesuaian yang diperlukan.

Selain itu, manajemen pemasaran juga berfokus pada penciptaan penawaran bernilai. Ini berarti mengembangkan produk atau jasa yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan tetapi juga memberikan nilai tambah, seperti kualitas yang lebih baik, harga yang kompetitif, atau fitur unik.

Manajemen pemasaran juga mencakup komunikasi efektif dengan pelanggan, klien, mitra bisnis, dan masyarakat secara keseluruhan. Ini dapat melibatkan berbagai bentuk komunikasi, seperti iklan, PR, media sosial, dan pemasaran langsung.

Akhirnya, ada aspek pertukaran dalam manajemen pemasaran, di mana nilai ditransfer antara perusahaan dan pelanggan. Ini tidak hanya dalam bentuk transaksi keuangan, tetapi juga dalam bentuk kepuasan pelanggan, loyalitas merek, dan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Secara keseluruhan, manajemen pemasaran adalah proses dinamis dan berkelanjutan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memenuhi, dan melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan, sambil mencapai tujuan organisasi dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat.

B. TUJUAN MANAJEMEN PEMASARAN

Tujuan manajemen pemasaran adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi melalui upaya dan

strategi pemasaran yang dilakukan. Tujuan ini mencerminkan arah dan visi perusahaan dalam mengelola aktivitas pemasaran untuk mencapai keberhasilan bisnis.

Philip Kotler (1997), menyebutkan tujuan manajemen pemasaran adalah untuk menghasilkan, berkomunikasi, dan mengirimkan nilai kepada pelanggan sebagai langkah menuju pencapaian tujuan organisasi.

William J. Stanton (1996), mengutarakan tujuan dari manajemen pemasaran adalah mencapai tujuan organisasi melalui penciptaan, distribusi, dan konsumsi produk dan layanan yang memberikan nilai.

Armstrong dan Kotler (2012), pencapaian tujuan manajemen pemasaran melibatkan pembentukan hubungan saling menguntungkan dengan pelanggan.

Tujuan manajemen pemasaran terfokus pada pencapaian tujuan organisasi dengan mengandalkan tiga pilar utama: penciptaan nilai, pengiriman nilai, dan pengkomunikasian nilai kepada pelanggan.

Penciptaan nilai merupakan langkah pertama dalam manajemen pemasaran. Ini melibatkan pengembangan produk atau jasa yang memenuhi atau melebihi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Proses ini seringkali memerlukan inovasi, penelitian pasar yang mendalam, dan pemahaman yang kuat tentang kebutuhan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan penawaran yang unik dan menarik yang membedakan organisasi dari pesaingnya.

Pengiriman nilai berkaitan dengan cara organisasi menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan. Ini tidak hanya mencakup logistik fisik seperti distribusi dan pengiriman, tetapi juga aspek seperti ketersediaan, kemudahan akses, dan layanan pelanggan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pengalaman

pelanggan dalam memperoleh dan menggunakan produk atau jasa seefisien dan menyenangkan mungkin.

Pengkomunikasian nilai adalah tentang bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan potensial dan saat ini. Ini meliputi aktivitas pemasaran seperti iklan, promosi, media sosial, dan hubungan masyarakat. Komunikasi yang efektif membantu membangun kesadaran merek, mendidik pasar tentang produk atau jasa, dan membangun hubungan dengan pelanggan. Tujuannya adalah untuk tidak hanya menginformasikan pelanggan tentang penawaran, tetapi juga untuk membina hubungan jangka panjang dan loyalitas.

Inti dari tujuan manajemen pemasaran adalah menghubungkan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan kemampuan organisasi untuk memenuhinya, sambil mencapai tujuan organisasi seperti keuntungan, pertumbuhan pasar, dan keberlanjutan. Dengan fokus pada penciptaan, pengiriman, dan komunikasi nilai, organisasi dapat membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, yang pada gilirannya mengarah pada kesuksesan dan pertumbuhan jangka panjang.

Tujuan manajemen pemasaran sangat bervariasi tergantung pada industri, pasar, dan strategi perusahaan. Namun, pada dasarnya, tujuan ini berfokus pada pencapaian keberhasilan bisnis melalui upaya pemasaran yang efektif dan efisien.

C. FUNGSI MANAJEMEN PEMASARAN

Fungsi manajemen pemasaran merujuk pada serangkaian tugas dan kegiatan yang dilakukan dalam proses mengelola kegiatan pemasaran sebuah organisasi. Fungsi-fungsi ini bertujuan untuk mencapai tujuan pemasaran organisasi, seperti meningkatkan penjualan, memperluas pangsa pasar, dan membangun kesadaran merek.

Fungsi utama manajemen pemasaran meliputi:

1. **Analisis Pasar dan Penelitian Pemasaran**
   Fungsi ini melibatkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data tentang pasar, pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis.

   Contoh: Sebuah perusahaan mainan mungkin melakukan survei untuk memahami preferensi anak-anak pada mainan tertentu dan tren yang sedang berkembang di industri mainan.
2. **Perencanaan Pemasaran**
   Setelah analisis situasi selesai, langkah berikutnya adalah mengembangkan rencana pemasaran. Rencana ini mencakup penentuan tujuan pemasaran yang jelas dan terukur, strategi untuk mencapainya, dan taktik atau aksi spesifik yang akan digunakan. Tujuan ini bisa berkisar dari peningkatan penjualan, perluasan pangsa pasar, hingga peningkatan kesadaran merek. Strategi dapat mencakup penetapan posisi pasar, segmentasi pasar, dan penetapan target pasar. Taktik melibatkan keputusan yang lebih detail seperti promosi, harga, distribusi, dan produk.

   Contoh: Perusahaan pakaian yang merencanakan untuk memperkenalkan lini pakaian ramah lingkungan, menetapkan harga, memilih saluran distribusi, dan merencanakan kampanye iklan.
3. **Implementasi Pemasaran**
   Setelah rencana pemasaran dikembangkan, langkah selanjutnya adalah implementasi. Ini berarti menerjemahkan rencana menjadi tindakan. Implementasi melibatkan penerapan strategi dan taktik yang telah direncanakan. Hal ini mencakup peluncuran kampanye pemasaran, distribusi produk, dan berbagai kegiatan operasional lainnya. Implementasi yang efektif membutuhkan koordinasi yang baik di seluruh organisasi dan sering kali melibatkan berbagai departemen seperti penjualan, produksi, dan distribusi.

Contoh: Meluncurkan kampanye iklan di media sosial dan televisi untuk mempromosikan produk baru.

4. **Pengendalian dan Evaluasi Pemasaran**
   Fungsi terakhir ini melibatkan pemantauan dan evaluasi hasil dari kegiatan pemasaran yang telah diimplementasikan. Ini melibatkan pengukuran kinerja terhadap tujuan yang telah ditetapkan dan analisis apakah strategi dan taktik yang diterapkan berhasil atau tidak. Pengendalian pemasaran dapat mencakup pelacakan penjualan, umpan balik pelanggan, dan analisis data pasar. Jika diperlukan, organisasi mungkin perlu menyesuaikan strategi atau taktik mereka untuk meningkatkan efektivitas pemasaran.

   Contoh: Menganalisis data penjualan setelah kampanye pemasaran untuk mengevaluasi pencapaian target dan menyesuaikan strategi pemasaran jika perlu.

5. **Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM)**
   Fokus pada pembangunan dan pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

   Contoh: Menggunakan sistem CRM untuk melacak interaksi pelanggan dan memberikan layanan pelanggan yang disesuaikan.

6. **Pengembangan Produk Baru**
   Berkaitan dengan desain dan pengembangan produk baru yang memenuhi kebutuhan pasar.

   Contoh: Pengembangan produk makanan kesehatan baru berdasarkan tren kesehatan dan nutrisi terkini.

7. **Pemasaran Digital dan Media Sosial**
   Menggunakan platform digital dan media sosial untuk memasarkan produk dan berinteraksi dengan pelanggan.

   Contoh: Menggunakan media sosial untuk mengadakan kontes dan promosi untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan.

Secara keseluruhan, fungsi manajemen pemasaran ini membentuk siklus manajemen pemasaran yang berkelanjutan, di mana setiap tahap memberikan masukan untuk tahap berikutnya, memastikan bahwa kegiatan pemasaran selaras dengan tujuan organisasi dan kebutuhan pasar yang berubah. Setiap fungsi ini memainkan peran penting dalam memastikan bahwa kegiatan pemasaran suatu organisasi efektif dan selaras dengan tujuan keseluruhan organisasi tersebut.

D. PROSES MANAJEMEN PEMASARAN

Proses manajemen pemasaran sebagai sebuah rangkaian langkah yang sistematis dan terstruktur, yang dirancang untuk memastikan keberhasilan kegiatan pemasaran dalam sebuah organisasi. Proses ini terdiri dari delapan langkah penting, yaitu:

1. **Pemahaman Pasar**
   Langkah ini melibatkan penelitian mendalam tentang pasar untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, mengidentifikasi pasar sasaran, dan memahami kekuatan dan kelemahan pesaing. Hal ini membantu organisasi dalam mengembangkan penawaran yang tepat dan menargetkan pelanggan yang tepat.
2. **Perumusan Tujuan**
   Setelah memahami pasar, organisasi perlu merumuskan tujuan pemasaran yang jelas dan konkret. Tujuan ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan dengan bisnis, dan memiliki batas waktu tertentu. Ini membantu memberikan arah dan fokus untuk kegiatan pemasaran.
3. **Pengembangan Strategi**
   Langkah ini melibatkan pengembangan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi ini mencakup penetapan posisi pasar, segmentasi pasar, dan penentuan campuran pemasaran (produk, harga, tempat, dan promosi).

4. **Pengembangan Taktik**
   Setelah strategi ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengembangkan taktik pemasaran spesifik untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Ini bisa termasuk kegiatan seperti kampanye iklan, promosi penjualan, dan inisiatif media sosial.
5. **Implementasi**
   Langkah ini melibatkan penerapan taktik pemasaran yang telah dirancang. Ini adalah fase aksi dimana rencana pemasaran dijalankan dalam praktik.
6. **Pengukuran**
   Setelah implementasi, penting untuk mengukur hasil dari kegiatan pemasaran. Ini bisa meliputi pengukuran penjualan, kesadaran merek, dan indikator kinerja lainnya yang relevan dengan tujuan pemasaran.
7. **Evaluasi**
   Berdasarkan hasil pengukuran, perlu dilakukan evaluasi untuk menentukan seberapa sukses strategi dan taktik pemasaran dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Evaluasi ini membantu dalam mengidentifikasi area yang membutuhkan penyesuaian atau perbaikan.
8. **Pemantauan**
   Langkah terakhir ini melibatkan pemantauan berkelanjutan terhadap lingkungan pemasaran dan membuat penyesuaian yang diperlukan pada rencana pemasaran. Ini penting karena pasar dan preferensi pelanggan dapat berubah seiring waktu, sehingga rencana pemasaran perlu terus diperbarui agar tetap relevan.

Dengan mengikuti kedelapan langkah ini, organisasi dapat memastikan bahwa kegiatan pemasaran mereka terorganisir, fokus pada tujuan yang jelas, dan mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan pemasaran.

E. LINGKUNGAN PEMASARAN

Lingkungan pemasaran adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan pemasarannya. Konsep lingkungan pemasaran, yang merupakan kumpulan faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi kemampuan sebuah organisasi untuk berhasil dalam pemasaran. Lingkungan pemasaran ini dibagi menjadi dua kategori utama: lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan pemasaran dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan mikro dan lingkungan makro.

1. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro mencakup elemen-elemen yang berada dekat dengan organisasi dan cenderung berada dalam lingkup kendali langsung organisasi. Faktor-faktor yang berada di dekat organisasi dan dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti pelanggan, pesaing, pemasok, dan saluran distribusi. Berikut pembahasannya:

a. Pelanggan

Mereka yang membeli produk atau menggunakan jasa organisasi. Misalnya, sebuah toko pakaian wanita harus memahami preferensi gaya dan kebutuhan pelanggan wanitanya. Mengenal dan memahami kebutuhan serta perilaku pelanggan sangat penting.

b. Pesaing

Perusahaan lain yang menawarkan produk atau jasa serupa atau pengganti. Contoh: Sebuah restoran cepat saji harus terus memantau dan menyesuaikan strateginya berdasarkan tindakan pesaing seperti McDonald's atau Burger King. Memahami strategi dan kekuatan pesaing membantu dalam menentukan posisi pasar.

c. Pemasok

Mereka yang menyediakan sumber daya atau bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi. Misalnya, sebuah pabrik mobil bergantung pada pemasok untuk komponen seperti

ban dan kaca. Hubungan dengan pemasok mempengaruhi kualitas dan ketersediaan produk.

d. Saluran Distribusi

Perantara yang digunakan untuk mendistribusikan produk dari produsen ke konsumen. Ini termasuk perantara seperti pengecer dan distributor yang membantu dalam mengirimkan produk ke pasar. Efisiensi dan efektivitas saluran distribusi mempengaruhi ketersediaan dan akses produk. Contoh: Sebuah perusahaan elektronik menggunakan berbagai toko ritel dan platform online untuk menjual produknya.

2. Lingkungan Makro

Lingkungan makro mencakup faktor-faktor eksternal yang umumnya berada di luar kendali organisasi, tetapi sangat mempengaruhi keputusan pemasaran. Faktor-faktor yang berada di luar kendali organisasi, seperti lingkungan demografis, ekonomi, politik, sosial budaya, dan teknologi.

a. Demografis

Struktur usia, distribusi pendapatan, tingkat pertumbuhan penduduk, dan komposisi keluarga. Perubahan demografis dapat mempengaruhi permintaan pasar. Struktur umur, jenis kelamin, pendapatan, dll., dari populasi. Contoh: Sebuah perusahaan mainan mungkin perlu menyesuaikan produknya dengan tren demografis seperti penurunan tingkat kelahiran.

b. Ekonomi

Kondisi ekonomi seperti inflasi, resesi, tingkat pengangguran dan tingkat suku bunga yang mempengaruhi daya beli konsumen dan pola pengeluaran. Misalnya, selama resesi, pengecer mewah mungkin melihat penurunan penjualan.

c. Politik dan Hukum

Peraturan pemerintah, kebijakan perdagangan, dan stabilitas politik yang mempengaruhi operasi bisnis.

Contoh: Perusahaan makanan dan minuman harus mematuhi regulasi pemerintah tentang pelabelan nutrisi.

d. Sosial Budaya
   Norma, nilai, dan sikap masyarakat yang mempengaruhi preferensi konsumen dan perilaku pembelian. Misalnya, meningkatnya kesadaran lingkungan mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik berkelanjutan.
e. Teknologi
   Perkembangan teknologi yang dapat mengubah cara produk diproduksi, dipasarkan, dan dikonsumsi. Contoh: Peningkatan dalam teknologi mobile mengarah pada tumbuhnya e-commerce dan perubahan dalam strategi pemasaran digital.

Memahami kedua lingkungan ini sangat penting dalam manajemen pemasaran. Organisasi harus merespons dengan efektif terhadap faktor-faktor dalam lingkungan mikro dan makro untuk merumuskan strategi pemasaran yang sukses dan mencapai tujuan pemasarannya.

F. SEGMENTASI PASAR

Segmentasi pasar adalah proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok yang homogen berdasarkan karakteristik tertentu, seperti kebutuhan, keinginan, perilaku, atau karakteristik demografis. Segmentasi pasar adalah suatu strategi yang digunakan oleh perusahaan atau pemasar untuk memahami dan mengelola pasar dengan lebih efektif. Dalam konteks tersebut, kita dapat menjelaskan konsep segmentasi pasar sebagai berikut:

1. Proses Memotong Pasar
   Segmentasi pasar adalah suatu proses, artinya ini adalah serangkaian langkah atau aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan atau pemasar. Proses ini melibatkan pemecahan pasar menjadi bagian-bagian yang lebih kecil.

2. Membagi Pasar
   Selama proses ini, pasar dipecah menjadi sejumlah kelompok atau segmen yang lebih kecil. Ini dilakukan untuk mempermudah pemahaman dan penargetan.
3. Homogen
   Setiap kelompok atau segmen yang dihasilkan harus homogen. Ini berarti anggota dalam satu segmen memiliki kesamaan dalam beberapa karakteristik tertentu. Ini dapat berupa kesamaan dalam kebutuhan, keinginan, perilaku, atau karakteristik demografis.
4. Karakteristik Tertentu
   Segmentasi dilakukan berdasarkan karakteristik tertentu yang relevan. Ini bisa mencakup faktor-faktor seperti kebutuhan pelanggan, preferensi, perilaku pembelian, atau demografi seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, dll.

Dengan melakukan segmentasi pasar, perusahaan dapat lebih baik memahami siapa pelanggan mereka, apa yang mereka inginkan, dan bagaimana mereka dapat lebih efektif memenuhi kebutuhan pelanggan ini. Dengan kata lain, segmentasi pasar membantu perusahaan untuk lebih terfokus dalam menawarkan produk atau layanan kepada kelompok pelanggan yang lebih spesifik dan relevan. Ini adalah salah satu langkah kunci dalam merancang strategi pemasaran yang sukses.

G. PEMILIHAN TARGET PASAR

Pemilihan target pasar adalah proses memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dilayani oleh organisasi. Pemilihan target pasar adalah tahap penting dalam perencanaan pemasaran di mana sebuah organisasi harus menentukan kelompok pelanggan yang akan menjadi fokus utama dari upaya pemasaran mereka. Dalam kalimat tersebut, konsep ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Proses Pemilihan
   Pemilihan target pasar bukanlah keputusan yang sembarangan, tetapi melibatkan suatu proses. Organisasi harus melalui langkah-langkah tertentu untuk menentukan target pasar yang paling cocok untuk produk atau layanan mereka.
2. Segmen Pasar
   Target pasar dapat terdiri dari satu atau lebih segmen pasar. Segmen pasar adalah kelompok pelanggan yang memiliki karakteristik serupa, seperti kebutuhan, keinginan, atau perilaku yang sama dalam konteks produk atau layanan tertentu.
3. Dilayani oleh Organisasi
   Setelah kelompok target pasar dipilih, organisasi akan fokus pada memenuhi kebutuhan dan keinginan dari segmen-segmen ini. Ini bisa berarti mengembangkan produk atau layanan yang lebih sesuai dengan preferensi segmen tersebut atau mengatur strategi pemasaran yang lebih efektif untuk mencapai mereka.

Pemilihan target pasar adalah suatu keputusan yang strategis karena akan mempengaruhi arah dan sasaran pemasaran dari organisasi tersebut. Dengan memilih target pasar yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya dan mencapai kesuksesan yang lebih besar dalam mencapai pelanggan yang relevan dan potensial.

H. PENGEMBANGAN POSISI PRODUK

Pengembangan posisi produk adalah proses menciptakan citra produk yang diinginkan oleh pelanggan di benak pelanggan. Pengembangan posisi produk adalah strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk membentuk citra atau persepsi yang diinginkan tentang produk atau layanan mereka di benak pelanggan. Dalam hal ini, perusahaan berusaha untuk

menciptakan kesan atau gambaran tertentu tentang produk mereka sehingga pelanggan menganggapnya memiliki nilai yang tinggi atau relevan dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Posisi produk ini mencakup elemen-elemen seperti fitur produk, harga, kualitas, dan cara produk tersebut dibandingkan dengan pesaing.

Contohnya, mari kita ambil contoh smartphone. Beberapa produsen smartphone mungkin ingin mengembangkan posisi produk mereka sebagai "penyedia smartphone premium dengan teknologi terbaru." Dalam hal ini, mereka akan fokus pada fitur-fitur canggih, material berkualitas tinggi, dan inovasi teknologi sebagai bagian dari strategi pemasaran mereka. Mereka akan memasarkan produk mereka dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan merek lain yang mungkin mengambil posisi produk "tersedia untuk semua kalangan dengan harga terjangkau." Dengan demikian, citra produk yang diinginkan oleh pelanggan dalam hal ini adalah smartphone yang memiliki teknologi terkini dan berkualitas tinggi, dan ini menciptakan perbedaan dalam pikiran pelanggan ketika mereka memutuskan untuk membeli produk smartphone.

I. BAURAN PEMASARAN

Bauran pemasaran adalah alat penting dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran. Bauran pemasaran, juga dikenal sebagai "marketing mix," adalah konsep yang digunakan dalam pemasaran untuk merujuk kepada kombinasi dari empat variabel utama yang dapat dikendalikan oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk mempengaruhi perilaku dan tanggapan pasar.

Bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel yang dapat dikendalikan oleh organisasi untuk mempengaruhi tanggapan pasar, yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi.

Pemahaman yang baik tentang bagaimana mengelola dan mengkombinasikan elemen-elemen ini sangat penting dalam merancang strategi pemasaran yang efektif.

1. **Produk**

   Ini berkaitan dengan produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Ini mencakup semua aspek produk, seperti fitur, kualitas, desain, merek, dan berbagai variasi produk yang mungkin ada. Menurut Wangko (2013), produk adalah segala sesuatu yang diproduksi oleh produsen dan dapat menarik perhatian, permintaan, pencarian, pembelian, penggunaan, atau konsumsi oleh pasar sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pasar tersebut. Kotler (2000) juga menyatakan bahwa produk mencakup berbagai hal yang diproduksi oleh produsen yang dapat menarik perhatian, permintaan, pencarian, pembelian, penggunaan, atau konsumsi oleh pasar sebagai cara untuk memenuhi berbagai jenis kebutuhan, termasuk yang bersifat fisik, jasa, individu, tempat, organisasi, dan ide.

2. **Harga**

   Ini mencakup penetapan harga produk atau layanan. Harga adalah faktor penting yang mempengaruhi permintaan produk dan dapat digunakan untuk menciptakan persepsi tertentu dalam benak pelanggan, seperti produk yang mewah atau produk yang terjangkau.

   Haryanto (2013) memberikan dua sudut pandang dalam mendefinisikan harga. Dari sudut pandang pemasaran, harga dijelaskan sebagai nilai moneter atau ukuran lainnya (termasuk barang dan layanan lainnya) yang ditukarkan untuk memperoleh hak kepemilikan atau penggunaan suatu produk atau layanan. Harga juga dianggap sebagai variabel yang dapat diatur dan memiliki peran penting dalam menentukan penerimaan produk oleh konsumen. Harga ini sangat bergantung pada kebijakan perusahaan, dan perusahaan harus memantau harga yang ditawarkan oleh pesaing agar

dapat menentukan harga yang tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah.

Dalam merumuskan strategi penetapan harga, penting untuk memperhatikan berbagai tujuan seperti mempertahankan pangsa pasar, maksimalkan laba, tingkatkan penjualan, membangun *prestise*, atau mendapatkan pengembalian atas investasi. Dengan kata lain, harga mencerminkan nilai suatu produk yang diukur dalam satuan uang.

3. **Promosi**

   Ini berkaitan dengan cara perusahaan mempromosikan produk atau layanannya kepada pelanggan. Ini mencakup semua aktivitas pemasaran seperti iklan, promosi penjualan, pemasaran digital, publisitas, dan lain-lain. Promosi, sesuai dengan pendapat Mandey (2013), adalah bentuk komunikasi yang memberikan informasi persuasif kepada calon konsumen mengenai produk dan layanan.

4. **Distribusi**

   Distribusi atau distribusi produk adalah tentang bagaimana produk atau layanan sampai ke tangan pelanggan. Ini melibatkan saluran distribusi seperti toko fisik, toko online, atau saluran distribusi lainnya. Menurut Kotler (2000), distribusi atau saluran pemasaran adalah rangkaian organisasi yang saling terkait yang terlibat dalam proses membuat produk atau jasa tersedia untuk penggunaan atau konsumsi. Distribusi bisa diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk memperlancar dan menyederhanakan penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga produk atau jasa tersebut dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan yang meliputi jenis, jumlah, harga, lokasi, dan waktu yang dibutuhkan (Mandey, 2013).

   Contoh:

   Misalkan sebuah perusahaan yang menjual sepatu olahraga ingin merancang bauran pemasarannya:

- Produk: Perusahaan ini memutuskan untuk menawarkan sepatu olahraga dengan teknologi terbaru, desain yang stylish, dan berbagai ukuran dan warna untuk memenuhi kebutuhan berbagai jenis pelanggan.
- Harga: Perusahaan ini memutuskan untuk menjual sepatu olahraga mereka dengan harga yang lebih tinggi daripada pesaing, mengindikasikan bahwa produk mereka adalah produk premium dengan kualitas yang lebih baik.
- Promosi: Perusahaan ini meluncurkan kampanye iklan yang agresif di media sosial dan televisi, menyoroti teknologi canggih dan gaya sepatu mereka. Mereka juga menawarkan diskon eksklusif kepada anggota klub olahraga setempat.
- Distribusi: Sepatu olahraga ini tersedia di toko ritel utama, situs web perusahaan, dan juga melalui mitra penjualan online terkemuka, memastikan ketersediaan yang mudah bagi pelanggan di seluruh negara.

Dengan mengelola keempat variabel ini dengan baik dalam bauran pemasaran mereka, perusahaan dapat menciptakan strategi pemasaran yang efektif untuk meningkatkan penjualan dan memengaruhi tanggapan pasar.

J. PEMASARAN DIGITAL

Pemasaran digital adalah strategi pemasaran yang menggunakan teknologi digital dan platform online untuk berinteraksi dengan pelanggan, mempromosikan produk atau layanan, serta membangun hubungan dengan audiens target. Ini mencakup berbagai aspek dalam upaya untuk mencapai tujuan pemasaran, seperti meningkatkan kesadaran merek, menarik pelanggan potensial, dan meningkatkan penjualan. Berikut adalah beberapa komponen utama pemasaran digital:

1. Media Sosial
   Platform media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter, dan LinkedIn digunakan untuk berinteraksi dengan pelanggan, berbagi konten, mengumpulkan umpan balik, dan membangun kesadaran merek.

   Menurut Purbohastuti (2017), Media sosial merupakan bentuk media daring di mana pengguna dapat dengan mudah berpartisipasi, berbagi, dan menciptakan konten seperti blog, jejaring sosial, wiki, forum, dan dunia maya. Blog, jejaring sosial, dan wiki adalah jenis media sosial yang paling umum digunakan secara global. Kaplan & Haenlein, (2010) dalam Garputriani, (2011) mendefinisikan media sosial sebagai sekelompok aplikasi berbasis internet yang dikembangkan dengan prinsip Web 2.0 dan memungkinkan pengguna untuk membuat serta berbagi konten yang dihasilkan oleh pengguna (*user-generated content*). Beberapa platform media sosial yang populer saat ini termasuk WhatsApp, Instagram, Twitter, Line, BlackBerry Messenger, Facebook, YouTube, dan banyak lainnya.
2. Pemasaran Konten
   Pemasaran konten melibatkan pembuatan dan distribusi konten yang bermanfaat dan relevan untuk audiens target. Ini dapat berupa artikel blog, video, infografik, atau konten lainnya.

   Pemasaran konten (*Content Marketing*) adalah sebuah proses bisnis yang melibatkan pembuatan serta penyebaran konten yang memiliki nilai guna untuk menarik dan mengenggani target pelanggan tertentu, dengan tujuan mendorong mereka untuk melakukan tindakan dan perilaku yang menguntungkan bagi perusahaan (Scozzese, 2019). Pemasaran konten adalah pendekatan pemasaran yang melibatkan perencanaan dan pembuatan konten yang menarik dengan tujuan mengubah

target audience menjadi pelanggan perusahaan (Limandono, 2017).

3. SEO (*Search Engine Optimization*)
   SEO adalah praktik untuk meningkatkan peringkat situs web atau konten dalam hasil pencarian mesin pencari seperti Google. Tujuannya adalah untuk membuat konten lebih mudah ditemukan oleh orang yang mncari informasi terkait.

   Riyanto and S.T, (2018) SEO adalah singkatan dari *Search Engine Optimization* yang menggambarkan proses memengaruhi visibilitas situs web atau halaman web dalam mesin pencari. Tujuannya adalah untuk meningkatkan volume dan kualitas lalu lintas kunjungan ke situs web tertentu dengan memahami dan memanfaatkan mekanisme kerja atau algoritma mesin pencari. Hal ini dilakukan dengan niat untuk menempatkan situs web pada posisi teratas dalam hasil pencarian, atau setidaknya di halaman awal, berdasarkan kata kunci tertentu yang menjadi target.

   Salah satu metode dalam teknik SEO, yang dikenal sebagai White Hat SEO, mengacu pada penggunaan strategi, teknik, dan taktik yang sesuai dengan pedoman atau aturan yang ditetapkan oleh mesin pencari itu sendiri. Dengan menerapkan metode White Hat SEO baik dalam optimasi onpage maupun offpage, diharapkan dapat memberikan peluang besar bagi sebuah situs web untuk mendapatkan peringkat yang baik, termasuk kemungkinan muncul di halaman pertama (page one) dalam hasil pencarian sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh mesin pencari.

4. Email Marketing
   Mengirimkan email kepada pelanggan potensial atau yang sudah ada untuk memberi tahu mereka tentang penawaran, promosi, atau konten yang relevan. Email marketing dapat digunakan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. GhavamiLahiji (2016) mengartikan email

marketing adalah bentuk pemasaran di mana pesan iklan dikirim secara langsung kepada sekelompok orang yang menggunakan email.

5. Periklanan Online
   Ini mencakup iklan berbayar seperti iklan Google AdWords, iklan Facebook, iklan YouTube, dan lain-lain. Perusahaan membayar untuk menampilkan iklan mereka kepada audiens yang ditargetkan. Aqsa, (2018) menjelaskan Iklan online adalah bentuk promosi yang memanfaatkan internet untuk menyampaikan pesan pemasaran dengan tujuan menarik perhatian pelanggan. Jenis-jenis iklan internet yang menjadi fokus penelitian ini mencakup iklan kontekstual pada hasil mesin pencari, iklan banner, blog, iklan media, iklan di jaringan sosial, iklan interstisial, pop-up, dan beberapa jenis iklan lain yang dapat digolongkan sebagai iklan online. Dalam penelitian ini, terdapat dua faktor utama yang harus dimiliki oleh iklan online, yaitu faktor komunikasi dan faktor konten.
6. Analitik Web
   Menggunakan alat analitik web seperti Google Analytics untuk memahami perilaku pengunjung situs web dan mengukur kinerja kampanye pemasaran digital.
7. Marketing Influencer
   Melibatkan orang-orang terkenal atau berpengaruh dalam industri tertentu untuk mempromosikan produk atau layanan Anda kepada audiens mereka.
8. Pemasaran Mobile
   Memasarkan produk atau layanan melalui perangkat mobile seperti aplikasi seluler atau kampanye pesan teks.
9. E-commerce
   Pemasaran produk secara langsung melalui platform e-commerce, yang dapat mencakup toko online sendiri atau pasar online seperti Amazon atau eBay.

Pemasaran digital memberikan fleksibilitas dan kemampuan untuk mengukur hasil dengan lebih baik dibandingkan dengan metode

pemasaran tradisional. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam perilaku konsumen dan tren pasar yang terus berubah.

K. RANGKUMAN

Manajemen Pemasaran adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan penawaran yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat secara keseluruhan. Ini melibatkan analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program untuk menciptakan, berkomunikasi, dan mengirimkan nilai kepada pelanggan dengan tujuan mencapai tujuan organisasi.

Tujuan Manajemen Pemasaran adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui upaya dan strategi pemasaran. Tujuan ini mencerminkan arah dan visi perusahaan dalam mengelola aktivitas pemasaran untuk mencapai keberhasilan bisnis.

Fungsi Manajemen Pemasaran mencakup analisis pasar, perencanaan pemasaran, implementasi pemasaran, pengendalian dan evaluasi pemasaran, manajemen hubungan pelanggan, pengembangan produk baru, dan pemasaran digital dan media sosial. Setiap fungsi ini berkontribusi pada pencapaian tujuan pemasaran organisasi.

Proses Manajemen Pemasaran terdiri dari delapan langkah penting, yaitu pemahaman pasar, perumusan tujuan, pengembangan strategi, pengembangan taktik, implementasi, pengukuran, evaluasi, dan pemantauan. Proses ini membantu organisasi memahami pasar, merumuskan tujuan yang jelas, mengembangkan strategi pemasaran, dan terus memantau kinerja pemasaran.

Lingkungan Pemasaran mencakup lingkungan mikro (pelanggan, pesaing, pemasok, dan saluran distribusi) dan lingkungan makro (lingkungan demografis, ekonomi, politik, sosial budaya, dan teknologi). Faktor-faktor ini mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan pemasarannya.

Segmentasi Pasar adalah proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok yang homogen berdasarkan karakteristik tertentu, seperti kebutuhan, keinginan, perilaku, atau karakteristik demografis. Ini membantu organisasi memahami dan mengelola pasar dengan lebih efektif.

Pemilihan Target Pasar adalah proses memilih segmen pasar yang akan dilayani oleh organisasi. Ini membantu organisasi fokus pada kelompok pelanggan yang paling relevan dan potensial.

Pengembangan Posisi Produk adalah proses menciptakan citra produk yang diinginkan oleh pelanggan di benak pelanggan. Ini membantu organisasi menciptakan persepsi yang positif tentang produk atau layanannya.

Bauran Pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel utama: produk, harga, promosi, dan distribusi. Ini digunakan untuk mempengaruhi perilaku dan tanggapan pasar.

Semua elemen ini penting dalam merancang strategi pemasaran yang sukses dan mencapai tujuan organisasi.

L. TES FORMATIF

1. Manajemen pemasaran melibatkan analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program dengan tujuan utama menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyampaikan nilai kepada pelanggan. Ini adalah definisi manajemen pemasaran menurut siapa?
   a. William J. Stanton

b. Philip Kotler
c. Armstrong dan Kotler
d. Manajemen pemasaran tidak memiliki definisi resmi.

2. Salah satu fungsi manajemen pemasaran adalah analisis pasar dan penelitian pemasaran. Apa yang melibatkan fungsi ini?
   a. Pelaksanaan kampanye iklan
   b. Pengukuran kinerja penjualan
   c. Pengumpulan, analisis, dan interpretasi data pasar
   d. Pengembangan produk baru
3. Lingkungan pemasaran terdiri dari dua kategori utama, yaitu:
   a. Lingkungan mikro dan lingkungan makro
   b. Lingkungan internal dan lingkungan eksternal
   c. Lingkungan domestik dan lingkungan internasional
   d. Lingkungan ekonomi dan lingkungan sosial
4. Apa yang dimaksud dengan segmentasi pasar dalam konteks manajemen pemasaran?
   a. Pembagian pasar menjadi segmen geografis
   b. Pembagian pasar menjadi segmen demografis
   c. Pembagian pasar menjadi kelompok homogen berdasarkan karakteristik tertentu
   d. Pembagian pasar menjadi segmen berdasarkan harga produk
5. Apa yang dimaksud dengan bauran pemasaran (marketing mix)?
   a. Kombinasi empat variabel utama yang mempengaruhi perilaku pasar
   b. Kombinasi empat jenis iklan yang digunakan oleh perusahaan
   c. Kombinasi empat jenis produk yang ditawarkan oleh perusahaan
   d. Kombinasi empat cabang manajemen dalam bisnis.

6. Pemilihan target pasar adalah proses memilih segmen pasar yang akan dilayani oleh organisasi. Apa yang melibatkan proses ini?
   a. Memilih satu atau lebih segmen pasar
   b. Memilih pelanggan secara acak
   c. Memilih pesaing sebagai target pasar
   d. Memilih seluruh pasar sebagai target pasar
7. Apa yang termasuk dalam bauran pemasaran sebagai salah satu elemen yang dapat dikendalikan oleh perusahaan?
   a. Cuaca dan iklim
   b. Lingkungan sosial
   c. Distribusi produk
   d. Perekonomian negara
8. Pengembangan posisi produk adalah tentang menciptakan citra produk yang diinginkan oleh pelanggan. Apa yang dimaksud dengan citra produk?
   a. Harga produk
   b. Citra merek produk di mata pelanggan
   c. Jumlah produk yang dijual di pasar
   d. Nilai produk dalam mata uang tertentu
9. Manajemen pemasaran mencakup fungsi-fungsi utama. Fungsi manajemen pemasaran yang berkaitan dengan pemantauan dan evaluasi hasil dari kegiatan pemasaran adalah:
   a. Analisis Pasar dan Penelitian Pemasaran
   b. Perencanaan Pemasaran
   c. Implementasi Pemasaran
   d. Pengendalian dan Evaluasi Pemasaran
10. Salah satu aspek lingkungan pemasaran adalah faktor sosial budaya. Apa yang dimaksud dengan faktor sosial budaya dalam lingkungan pemasaran?
   a. Norma, nilai, dan sikap masyarakat yang mempengaruhi preferensi konsumen dan perilaku pembelian
   b. Tingkat pengangguran dan inflasi
   c. Kondisi ekonomi suatu negara

d. Peraturan pemerintah tentang pelabelan nutrisi

Jawaban:

1. B. Philip Kotler
2. C. Pengumpulan, analisis, dan interpretasi data pasar
3. A. Lingkungan mikro dan lingkungan makro
4. C. Pembagian pasar menjadi kelompok homogen berdasarkan karakteristik tertentu
5. A. Kombinasi empat variabel utama yang mempengaruhi perilaku pasar
6. A. Memilih satu atau lebih segmen pasar
7. C. Distribusi produk
8. B. Citra merek produk di mata pelanggan
9. D. Pengendalian dan Evaluasi Pemasaran
10. A. Norma, nilai, dan sikap masyarakat yang mempengaruhi preferensi konsumen dan perilaku pembelian

M. LATIHAN

Berikut ini beberapa pertanyaan esai sebagai bahan diskusi tentang topik-topik yang telah dipelajari:

1. Jelaskan pengertian dan pentingnya manajemen pemasaran dalam konteks bisnis modern. Bagaimana manajemen pemasaran berperan dalam mencapai tujuan organisasi?
2. Apa yang dimaksud dengan tujuan manajemen pemasaran? Jelaskan peran tujuan ini dalam membimbing strategi pemasaran suatu perusahaan.
3. Sebutkan dan jelaskan fungsi-fungsi utama manajemen pemasaran. Bagaimana setiap fungsi ini berkontribusi pada kesuksesan pemasaran?
4. Gambarkan secara rinci proses manajemen pemasaran dan jelaskan mengapa langkah-langkah tersebut penting dalam perencanaan pemasaran yang efektif.

5. Apa yang dimaksud dengan lingkungan pemasaran dan apa peran lingkungan mikro dan makro dalam strategi pemasaran sebuah perusahaan?
6. Jelaskan konsep segmentasi pasar dan mengapa penting untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam proses segmentasi.
7. Bagaimana pemilihan target pasar berkaitan dengan segmentasi pasar? Mengapa pemilihan target pasar merupakan langkah strategis dalam perencanaan pemasaran?
8. Apa arti pengembangan posisi produk dalam konteks pemasaran? Berikan contoh bagaimana perusahaan dapat menggunakan konsep ini untuk membedakan produk mereka dari pesaing.
9. Jelaskan empat elemen dalam bauran pemasaran (produk, harga, promosi, dan distribusi) dan bagaimana pengelolaan bauran pemasaran dapat memengaruhi keberhasilan pemasaran suatu produk atau layanan.
10. Bagaimana perusahaan dapat menentukan harga yang tepat untuk produk atau layanan mereka? Diskusikan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan penetapan harga.

KEGIATAN BELAJAR 11

MANAJEMEN PROYEK

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar teoritis manajemen proyek. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman untuk modal dasar proses perencanaan, penjadwalan dan pengontrolan proyek.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti materi ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan definisi proyek dan tahapan manajemen proyek.
2. Mempu menggunakan Teknik manajemen proyek untuk pengelolaan proyek

PETA KONSEP PEMBELAJARAN

A. DEFINISI & PENTINGNYA MANAJEMEN PROYEK

Proyek merupakan sesuatu yang membutuhkan waktu berbulan-bulan atau bertahun-tahun untuk diselesaikan. Manajemen proyek pada umumnya menjadi tanggung jawab dari bagian operasional (*operation*) di suatu perusahaan.Manajemen proyek meliputi tiga bagian besar, yaitu perencanaan, penjadwalan dan pengontrolan.

Pada tahap “Perencanaan”, perlu didefinisikan proyek apa yang ingin dibuat atau tujuan daripada proyek, beserta pemetaan anggota atau tim yang akan mengerjakan proyek.

Tahap berikutnya adalah “Penjadwalan”, pada bagian ini yang perlu didefinisikan detail tahapan proyek dan perlu dialokasikan orang, waktu dan budget ke masing-masing aktivitas.

Tahap terakhir untuk memastikan proyek berjalan sesuai dengan yang sudah direncanakan, maka diperlukan tahap “*Controlling*”. Pada tahap ini, manager proyek harus membandingkan antara apa yang sudah direncanakan dengan aktual pencapaian, baik dari segi penyelesaian pekerjaan, waktu maupun biaya yang dikeluarkan. Pemantauan harus dilakukan berkala untuk mengantisipasi apabila ada kasus di mana perkembangan proyek tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka masih ada kesempatan bagi manager proyek untuk melakukan tindakan perbaikan sebelum tenggat waktu proyek berakhir.

B. TEKNIK MANAJEMEN PROYEK

Terdapat berbagai metode manajemen proyek, di mana dua diantaranya adalah CPM (*Critical Path Method*) dan PERT (*Program Evaluation and Review Technique*). Perbedaan mendasar antara CPM dan PERT adalah CPM menggunakan 1 estimasi waktu untuk masing-masing aktivitas, sedangkan PERT menggunakan 3 estimasi waktu untuk masing-masing aktivitas, yaitu waktu pesimis, waktu moderate dan waktu optimis.

Tabel 11.1 Perbedaan Dari Segi Waktu Antara CPM & PERT

CPM	PERT
Waktu Aktivitas (t)	Waktu Pesimis (b)
	Waktu Moderate (m)
	Waktu Optimist (a)

Pada dasarnya CPM dan PERT memiliki prosedur pengerjaan yang sama. Hanya pada tahap awal, dikarenakan PERT memiliki 3 satuan waktu (pesimis, moderate dan optimis), maka 3 satuan waktu tersebut harus dijadikan 1, dengan formula berikut ini.

$$T = (a + 4m + b)/6$$

Gambar 11.1 Perhitungan Waktu Aktivitas Teknik PERT

Kerangka kerja untuk manajemen proyek dengan CPM ataupun PERT, yaitu melalui tahapan berikut ini.

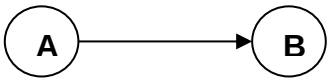
1. Menentukan proyek dan menyiapkan rincian aktivitas (pekerjaan) proyek.
2. Mengembangkan hubungan antar kegiatan. Tentukan aktivitas mana yang harus mendahului aktivitas lainnya dan aktivitas mana yang harus mengikuti yang aktivitas lainnya.
3. Gambarkan jaringan yang menghubungkan seluruh aktivitas.
4. Tentukan perkiraan waktu untuk setiap kegiatan.
5. Hitung jalur waktu terpanjang melalui jaringan (jalur kritis).
6. Gunakan jaringan untuk membantu merencanakan, menjadwalkan, memantau, dan mengendalikan proyek.

C. MENGGAMBAR DIAGRAM JARINGAN PROYEK

Diagram jaringan (*Network Diagram*) memberikan gambaran aktivitas-aktivitas di dalam suatu proyek, dengan diagram tersebut dapat diketahui aktivitas mana yang mendahului aktivitas lainnya

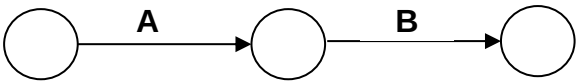
dan juga aktivitas mana yang dimulai paling awal dan selesai paling akhir. Terdapat 2 metode menggambarkan diagram jaringan proyek, yaitu *Activity-On-Node* (AON) dan *Activity-On-Arrow* (AOA).

1. *Activity-On-Node* (AON)
   Diagram jaringan di mana aktivitas berada di dalam node. Setiap ada "node" artinya ada suatu "aktivitas".



Gambar 11.2 Diagram AON

2. *Activity-On-Arrow* (AOA)
   Diagram jaringan di mana aktivitas ditandai dengan tanda anak panah. Setiap ada "anak panah" artinya ada suatu "aktivitas".



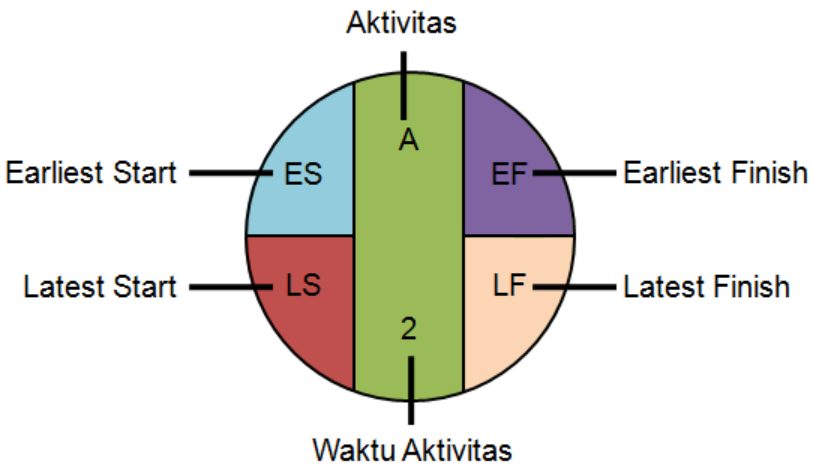
Gambar 11.3 Diagram AOA

Pada Gambar 11.2 maupun Gambar 11.3, yang menjadi aktivitas adalah "Aktivitas A" dan "Aktivitas B".

Di dalam diagram jaringan, dikenal juga istilah "Aktivitas pendahulu" atau disebut juga sebagai "*Immediate Predecessor*" yang didefinisikan sebagai aktivitas yang dimulai terlebih dahulu sebelum aktivitas lainnya, artinya apabila aktivitas pendahulu tersebut belum selesai, maka aktivitas yang mengikutinya (aktivitas berikutnya) belum dapat dimulai. Misalnya, pembangunan dinding tembok harus diselesaikan terlebih dahulu, baru kemudian aktivitas pengecatan tembok dapat dimulai. Artinya, pembangunan dinding tembok menjadi aktivitas pendahulu (*immediate predecessor*) dari aktivitas pengecatan tembok.

Pada Gambar 11.2 maupun Gambar 11.3, yang menjadi “Aktivitas pendahulu” adalah “Aktivitas A”, di mana “Aktivitas A” harus selesai terlebih dahulu baru kemudian “Aktivitas B” dapat dimulai.

D. KONSEP WAKTU DI DALAM MANAJEMEN PROYEK



Gambar 11.4 Konsep Waktu Di Dalam Manajemen Proyek

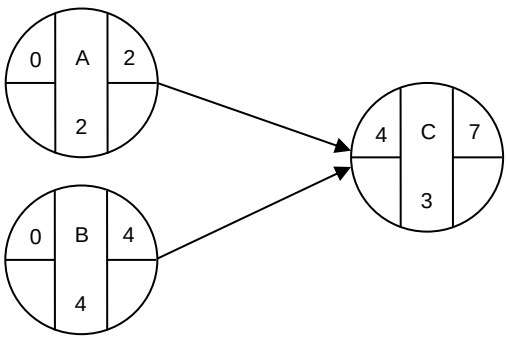
Terdapat beberapa istilah terkait waktu yang digunakan di dalam manajemen proyek, yaitu sebagai berikut.

1. *Earliest Start* (ES)
   Waktu tercepat suatu aktivitas bisa dimulai dengan catatan semua aktivitas pendahulunya telah selesai terlebih dahulu.

   Formula Perhitungan ES:
   Cari Nilai EF maksimum dari Aktivitas Pendahulu.
2. *Earliest Finish* (EF)
   Waktu tercepat suatu aktivitas bisa selesai.
   Formula Perhitungan EF:
   ES + activity time.

   Contoh Perhitungan ES dan EF:

- Aktivitas A dimulai paling pertama bersamaan dengan aktivitas B, sehingga *starting point*-nya adalah $ES_A=ES_B=0$.
- Waktu pengerjaan aktivitas A selama 2 bulan, sehingga *Earliest Finish* dari aktivitas A adalah $ES_A+t_A=0+2=2$.
- Waktu pengerjaan aktivitas B selama 4 bulan, sehingga *Earliest Finish* dari aktivitas B adalah $ES_B+t_B=0+4=4$.
- Aktivitas A dan aktivitas B sama-sama menjadi aktivitas pendahulu dari aktivitas C.
- *Earliest Start* dari aktivitas C adalah nilai EF maksimum dari aktivitas pendahulunya, yaitu nilai maksimum antara EF_A (2) dan EF_B (4), sehingga $ES_C=4$. Logikanya, aktivitas C baru dapat dimulai apabila aktivitas pendahulunya, baik A maupun B sudah selesai, dalam kasus ini, walaupun aktivitas A sudah selesai pada bulan ke-2, namun dikarenakan aktivitas B belum selesai, maka aktivitas C belum dapat dimulai pada bulan kedua. Kemudian, pada bulan ke-4 setelah aktivitas B selesai, maka aktivitas C baru dapat dimulai.



Gambar 11.5 Menghitung ES dan EF

3. *Latest Start* (LS)
   Waktu paling lama yang dapat ditolerir untuk mulainya suatu aktivitas tanpa menyebabkan penundaan terselesainya proyek dari target waktu awal.

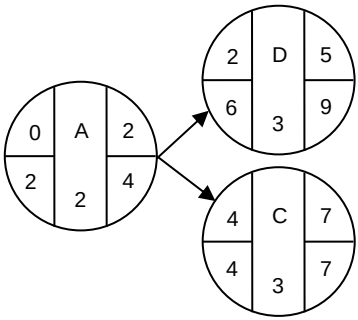
   Formula Perhitungan LS:

LF – activity time.

4. *Latest Finish* (LF)
   Waktu paling lama yang dapat ditolerir untuk selesainya suatu aktivitas tanpa menyebabkan penundaan terselesainya proyek dari target waktu awal.

   Formula Perhitungan LF:
   Cari Nilai LS minimum dari Aktivitas Pengikutnya.

   Contoh Perhitungan LF dan LS dari Aktivitas A:
   - Diketahui LS dari aktivitas C dan D masing-masing sebesar 4 bulan dan 6 bulan.
   - Aktivitas yang mengikuti aktivitas A adalah aktivitas C dan aktivitas D.
   - LF dari aktivitas A adalah nilai minimum dari LS aktivitas pengikutnya, yaitu nilai minimum dari LS_C (4) dan LS_D (6), sehingga LF_A sebesar 4 bulan.
   - LS dari aktivitas A (LF_A) dapat dihitung dari:
     $LF_A - t_A = 4-2=2$



Gambar 11.6 Menghitung LS dan LF

E. SLACK TIME DAN JALUR KRITIS

Slack time dapat dihitung dengan 2 alternative rumus berikut, yaitu:

Slack Time = LS – ES
Slack Time = LF – EF

Dengan kedua rumus tersebut di atas, akan memberikan hasil yang sama untuk slack time dari suatu aktivitas tertentu.
Apabila nilai *Slack Time*=0, maka artinya aktivitas tersebut berada pada jalur kritis. Aktivitas yang berada pada jalur kritis adalah aktivitas yang tidak boleh tertunda, agar tidak menyebabkan penundaan penyelesaian keseluruhan proyek.

Apabila nilai *Slack Time*≠0, artinya aktivitas tersebut dapat ditunda sebesar (selama) nilai slack time, tanpa menyebabkan penundaaan penyelesaian proyek.

Contoh Perhitungan Slack Time Aktivitas A:

Slack Time = LS – ES = 2 – 0 = 2
Slack Time = LF – EF = 4 – 2 = 2

Artinya, aktivitas A boleh ditunda selama 2 bulan, tanpa menyebabkan penundaan penyelesaian keseluruhan proyek.

Contoh Perhitungan Slack Time Aktivitas C:

Slack Time = LS – ES = 7 – 4 = 0
Slack Time = LF – EF = 7 – 4 = 0

Dikarenakan *slack time*=0, maka aktivitas A TIDAK boleh tertunda sama sekali, apabila tidak ingin menyebabkan penundaan penyelesaian keseluruhan proyek.

F. CONTOH SOAL MANAJEMEN PROYEK: PERT

Suatu proyek terdiri dari 6 aktivitas dengan waktu optimis, moderate dan pesimis seperti tertera pada tabel berikut. Dikarenakan masing-masing aktivitas terdiri dari 3 satuan waktu,

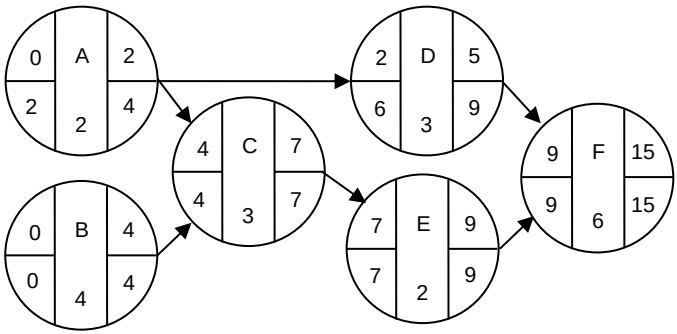
maka untuk menghitung waktu masing-masing aktivitas dapat digunakan formula pada Gambar 12.1, yaitu T = (a + 4m + b)/6.

Tabel 11.2 Perhitungan Waktu Aktivitas dengan PERT

Aktivitas	Waktu			Waktu Aktivitas (t)	Pendahulu
	Optimis	Moderate	Pesimis		
	a	m	b		
A	1	2	3	2	-
B	2	4	6	4	-
C	2	3	4	3	A, B
D	2	3	4	3	A
E	1	2	3	2	C
F	2	6	10	6	D, E

Tabel 11.3 Perhitungan ES, EF, LS & LF

Aktivitas	T	ES	EF	LS	LF
A	2	0	2	2	4
B	4	0	4	0	4
C	3	4	7	4	7
D	3	2	5	6	9
E	2	7	9	7	9
F	6	9	15	9	15



Gambar 11.7 Diagram Jaringan dengan Metode AON

Tabel 11.4 Perhitungan *Slack Time*

Aktivitas	ES	LS	LS-ES
A	0	2	2
B	0	0	0
C	4	4	0
D	2	6	4
E	7	7	0
F	9	9	0

Aktivitas	EF	LF	LS-ES
A	2	4	2
B	4	4	0
C	7	7	0
D	5	9	4
E	9	9	0
F	15	15	0

Pada Tabel 11.4 dapat diamati bahwa:

- Waktu penyelesaian proyek pada periode ke-15 (bulan ke-15).
- Aktivitas B, C, E dan F memiliki *slack time* sebesar 0, yang artinya aktivitas B, C, E dan F berada pada jalur kritis (*critical path*).

G. RANGKUMAN

Tahapan manajemen proyek terdiri dari 3 tahapan, yaitu "Perencanaan, Penjadwalan, dan *Controlling*", di mana untuk menjalankan tahapan-tahapan tersebut dapat dibantu dengan Teknik manajemen proyek. Banyak sekali Teknik manajemen proyek, 2 di antaranya adalah *Critical Path Method* (CPM) dan *Program Evaluation and Review Technique* (PERT). CPM menggunakan 1 satuan waktu untuk masing-masing aktivitas, sedangkan PERT menggunakan 3 satuan waktu untuk masing-masing aktivitas (waktu pesimis, moderate dan optimis). Di dalam manajemen proyek, diagram jaringan proyek dapat digambar dengan metode Activity-On-Node (AON) ataupun Activity-On-Arrow (AOA). Dengan manajemen proyek, perlu diidentifikasi aktivitas mana yang tidak boleh tertunda, agar tidak menyebabkan penundaan keseluruhan proyek, di mana pada CPM ataupun PERT, aktivitas tersebut memiliki nilai *slack time* sebesar 0 atau disebut juga dengan aktivitas yang berada pada jalur kritis.

H. TES FORMATIF

1. Aktivitas yang berada pada jalur kritis memiliki nilai slack time sebesar?
   a. 0
   b. 1
   c. 2
   d. 3
   e. 4
2. Metode manajemen proyek yang menggunakan 3 estimasi waktu merupakan metode?
   a. Critical Path Method
   b. Program Evaluation and Review Techniques
   c. Slack Time Method
   d. Activity-On-Node Project
   e. Activity-On-Arrow Project

I. LATIHAN

Suatu proyek memiliki rangkaian aktivitas dan memerlukan waktu seperti terlampir pada tabel berikut. Lakukan Analisa manajemen proyek dengan menjawab pertanyaan berikut.

Aktivitas	Waktu			Aktivitas Pendahulu
	Optimis	Moderate	Pesimis	
A	3	5	7	
B	2	6	10	A
C	1	3	5	A
D	4	9	14	B
E	5	6	7	C
F	6	8	10	D, E
G	5	6	7	F

1. Hitunglah waktu aktivitas dari masing-masing proyek (t).
2. Hitunglah *Earliest Start, Earliest Finish, Latest Start dan Latest Finish* dari masing-masing aktivitas!
3. Gambarkan diagram jaringan Proyek!
4. Identifikasi aktivitas mana yang berada pada jalur kritis?

KEGIATAN BELAJAR 12

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

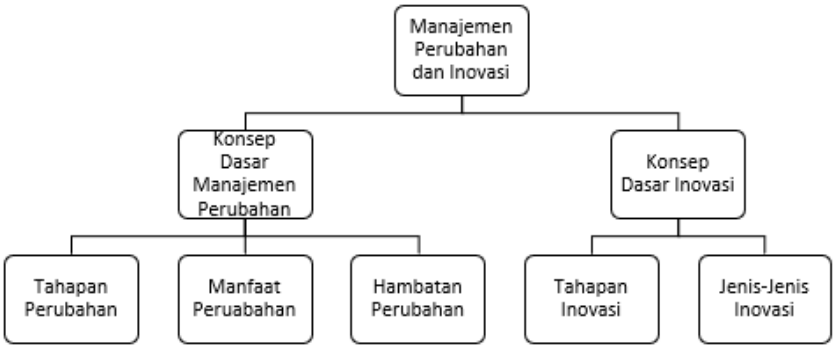
Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar teoritis manajemen perubahan dan inovasi pada perusahaan baik perusahaan manufaktur/produksi maupun perusahaan jasa sehingga diharapkan mampu menunjang pengambilan Keputusan manajerial yang efektif.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan definisi manajemen perubahan dan inovasi.
2. Mampu menjelaskan tahapan manajemen perubahan di perusahaan.
3. Mempu menjelaskan manfaat dan hambatan perubahan yang terjadi di perusahaan.
4. Mampu menguraikan definisi inovasi, manfaat dan tujuan adanya inovasi pada perusahaan di masa kini.
5. Mampu menjelaskan jenis-jenis inovasi dan dimensi inovasi di dalam perusahaan.
6. Mampu menjelaskan tahapan kegiatan inovasi di dalam perusahaan dan kapabilitas yang perlu dimiliki oleh perusahaan saat hendak melakukan kegiatan inovasi.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Semakin pesatnya globalisasi dan perkembangan teknologi informasi guna menghadapi *society* 5.0 yang merupakan gambaran di masa depan yang mana teknologi merupakan solusi utama dalam meningkatkan kualitas hidup umat manusia membawa dampak luar biasa bagi masyarakat secara keseluruhan serta perusahaan masa kini. Perkembangan teknologi informasi meningkatkan kompetisi perusahaan dimana perusahaan berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan guna memikat hati konsumen yang semakin kritis dalam memilih produk/jasa.

Di masa kini, kata "*trend"* adalah sesuatu yang seringkali kita dengar. Dalam kegiatan pemasaran dan produksi barang/jasa, acap kali perusahaan melihat *trend* yang sedang berkembang luas di pasar. Dalam bisnis, memahami *market trend* adalah hal yang sangat oenting karena perusahaan harus memahami kecenderungan pola perilaku yang muncul pasa sebuah industri. Dengan adanya *trend-trend* yang bermunculan maka perusahaan harus secara professional mengambil Keputusan strategis guna mengantisipasi perubahan di masa depan. Kata *"survive"* pada

akhirnya adalah kata yang tepat untuk menggambarkan perubahaan di dalam perusahaan.

Perusahaan yang bertahan dalam persaingan masa kini adalah mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan di lingkungan sekitar mulai dari perubahan ekonomi, politik, sosial, lingkungan, teknologi dan lainnya. Amwa dan Aslami (2022) menjelaskan bahwa pada dasarnya manajemen perubahan adalah kondisi dimana kita terpengaruh adanya globalisasi, *trend* permintaan konsumen yang sangat fluktuatif, keinginan pekerja yang semakin beragam, dan perubahan mekanisme pasar yang semakin bervariatif. Hal inilah yang melandasi adanya manajemen perubahan.

Dikutip dari buku berjudul *The Seven Habit of Highly Effective People* oleh Stephen R. Covey, Ph.D dijelaskan bahwa tidak ada satupun perusahaan di dunia yang akan tetap bertahan dalam zona nyamannya. Hal ini karena meskipun perusahaan berada pada titik kesuksesan sekalipun, namun lambat laun kesuksesan tersebut tidak akan bertahan selamanya karena waktu terus berlangsung dan zona nyaman yang ada duniapun terus berubah.

Perubahan organisasi adalah hal yang mutlak terjadi. Perubahan itu sendiri acap kali dikaitkan dengan beberapa karakteristik diantaranya sesuatu yang tidak konstan, seringkali berdampak pada sebuah ketidakpastian yang pada akhirnya menciptakan sebuah ancaman bagi mereka yang tidak mampu mengelolanya dan sekaligus peluang bagi perusahaan apabila mereka mampu *memanage* perubahan tersebut dengan baik. Perubahan adalah keadaan yang berubah dan membutuhkan adanya pengorganisasiaan, pengkoordinasian serta pengawasan dalam mengelolanya (Nararya dan Aslami, 2022).

Kurt Lewin (1974) menjelaskan bahwa perubahan di dalam perusahaan bukanlah hal yang jarang terjadi melainkan hal yang mutlak pasti akan terjadi. Kurt menjelaskan bahwa peruabahan

dalam perusahaan adalah sesuatu yang sistematis dimana diyakini sebagai sebuat proses yang menarik untuk terus ditinjau oleh eksekutif di dalam perusahaan. Tinjauan yang dimaksud adalah bagaimana perusahaan terus memandang perubahan sebagai proses manajemen yang kegiatannya harus terus disempurnakan sebagai sarana perluasan pengembangan organisasi.

Tampubolon (2020:3) menjelaskan bahwa perubahan dalam organisasi adalah teknik atau pendekatan yang mengandung proses perubahan teknologi dalam penyusunan rancangan, arah serta pelaksanaan perubahan oleh bantuan/upaya masyarakat, karyawan, *stakeholder* dan lembaga terkait.

Pada akhirnya, manajemen perubahan adalah segala daya dan upaya mengelola perubahan yang berdampak pada perusahaan. Manajemen perubahan adalah proses yang strategik yang digunakan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan agar bertahan bahkan unggul dalam menganggapi perubahan yang terjadi di organisasi. Manajemen perubahan bertujuan untuk membantu manager dalam mengatasi dampak positif maupun negatif perubahan di perusahaan.

Terdapat dua elemen utama dalam kegiatan perubahan organisasi yaitu diantaranya: 1). Kondisi Internal dan 2). Kondisi Eksternal. kondisi Internal yang dimaksud adalah segala aspek di dalam organisasi yang mempengaruhi langklah kerja/kegiatan organisasi, misalnya seperti: perubahan sasaran/tujuan perusahaan, perubahan budaya, perubahan gaya kepemimpinan, perubahan kebijakan, perubahaan aktivitas operasional secara terus menerus, perubahan prosedur/sistem perusahaan, dan lainnya. Kondisi eksternal adalah penyebab dari luar perusahaan sehingga sebuah perubahan terjadi, misalnya seperti tekanan lingkungan politik, hukum/legal yang berlaku, perkembangan teknologi yang sangat aktif, kondisi sosiologis masyarakat yang

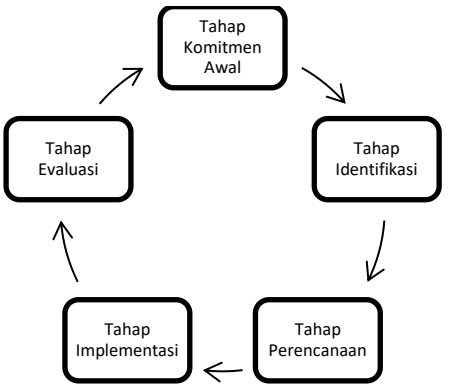
berkembang, kondisi demografi sebuah negara yang berubah dan lainnya..

B. TAHAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Menurut Tampubolon (2020:34), perubahan dalam sebuah perusahaan terdiri dari 3 tipe macam perubahan yaitu:

1. Perubahan secara rutin, dimana perubahan ini adalah hal biasa dan sering terjadi dengan pola yang terus berulang sehingga perubahan telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi
2. Perubahan bersifat peningkatan, dimana perubahan didasari dengan tujuan untuk meningkatkan standard tertentu sehingga keuntungan/nilai adalah hal yang dicapai oleh organisasi
3. Perubahan yang inovatif, dimana perubahan ini dipengaruhi oleh keinginan perusahaan untuk menciptakan cara baru atau sesuatu yang lebih baik dalam memberikan pelayanannya.

Dalam perkembangannya, perubahan tidak terjadi secara mendadak atau dilakukan dalam satu tahap melainkan terjadi melalui proses yang cukup panjang. Tahapan manajemen perubahan dilakukan dalam bentuk siklus/berulang.



Gambar 12.1 : Tahapan Manajemen Perubahan

Beberapa tahapan perubahan adalah sebagai berikut:

1. **Tahap Komitmen Awal,** pada tahap ini perusahaan melihat bahwa kondisi internal dan eksternal mengharuskan adanya perubahan pada perusahaan. Tahap ini ditandai dengan adanya dorongan internal perusahaan (dibuktikan dengan pernyataan komitmen dan sikap pemimpin yang mendukung perubahan terjadi) dan kemudian dorongan eksternal.
2. **Tahap Identifikasi,** pada tahap ini perusahaan melakukan identifikasi terkait kondisi internal dan eksternal diperusahaan sehingga perusahaan mengetahui apasaja kebutuhan yang *urgent* untuk perusahaan. Ditahap ini diharapkan adanya partisipasi secara inklusif oleh semua pihak sehingga seseorang atau kelompok mampu mengenali kebutuhan secara spesifik di tiap-tiap unit bisnis yang ada pada perusahaan.
3. **Tahap Perencanaan,** pada tahap ini perusahaan perlu mengetahui terlebih dahulu dampak positif dan negatif adanya perubahan yang dimaksud, selain itu perusahaan setidaknya perlu mempersiapkan target perubahan yang diinginkan, alokasi waktu, ruang lingkup dan sumber daya yang dibutuhkan serta melakukan koordinasi lintas fungsi agar tidak terjadi *miss-communication* dalam kegiatan implementasi perubahan.
4. **Tahap Implementasi,** pada tahap ini terjadi proses perubahan (pencairan-perubahan-pembekuan). Model Lewin sebagai teori perubahan secara tradisional menjelaskan perubahan dilakukan dengan 3 tahapan, yaitu
    a. Pencairan*/unfreeze* yaitu bagaimana tercipta kondisi situasi status quo sebagai keadaan keseimbangan sebelum perubahan benar-benar terjadi. Hal ini dimaksudkan agar tekanan individu/kelompok dapat diminimalkan.
    b. Perbaikan/*movement* yaitu bagaimana perusahaan melakukan perubahan tu sendiri dan menggerakan sistem untuk menuju keseimbangan yang baru.
    c. Pembekuan/*refreezing,* yaitu tahao perubahan telah dilkaukan dan bagaimana perusahaan mempertahankan

keseimbangan baru secara berkelajutan. Didalam tahapan ini, perusahaan oerlu mengintegrasikan nilai yang baru pada komunitas yang ada dan menyeimbangkan faktor penggerak serta penghambat agar kegiatan perubahan berhasil.

5. **Tahap Evaluasi,** pada tahap ini perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kegiatan implementasi perubahan yang dilakukan dengan pengumpulan data dan mengevaluasi data yang didapatkan tersebut. Hasil dari evaluasi kemudian digunakan untuk melakukan perbaikan dan kemudian siklus tahapan perbaikan dilakukan Kembali.

Tahapan perubahan oleh Lewin tidak terlepas pula dengan peran karyawan/manusia dimana Lewin percaya bahwa perilaku individu mampu menjadi penggerak maupun penghambat adanya perubahan didalam perusahaan (Dina dan Elpanso, 2020). Kaitannya dengan tahapan *unfreezing,* kondisi seorang karyawan menolak perubahan karena karyawan sulit mengkonfirmasi sistem yang terjadi pada tahap pembekuan yang ada (Cummings & Worley, 2005). Dalam tahap ini banyak perusahaan yang gagal melakukan perubahan karena perusahaan mengabaikan perilaku-perilaku karyawan yang muncul pada saat status quo. Tahapan *unfreezing* cenderung menjadi tahap yang paling kritis karena tahap ini memperlihatkan kepada perusahaan tentang kesiapan akan perubahan oleh seluruh pihak didalam perusahaan. Perusahaan perlu memahami arti penting perubahan itu sendiri sebelum kemudia siap keluar dari zona nyaman yang selama ini dirasakan.

Tahapan perubahan oleh Lewin menekankan pada proses transisi dimana pla piker individu didalam perusahaan sudah berubah. Penting bagi perusahaan untuk melakukan upaya mengurangi rasa takut, kekhawatiran dan ketidaknyamanan saat masa transisi berlangsung.

Tahapan terakhir adalah pembekuan Kembali dimana tahapan ini adalah bagaimana perusahaan membangun stabilitas dan menanamkan nilai yang baru kepada individu-individu didalam perusahaan. Schein (1996) menjelaskan bahwa point utama tahap ini adalah bagaimana perilaku harus *inline* dengan keseluruhan lingkungan yang ada serta personal dari individu sehigga perubahan dapat terkonfirmasi.

C. MANFAAT DAN HAMBATAN PERUBAHAN

Di era digitalisasi saat ini, perubahan adalah sesuatu yang pasti terutama apabila perusaaan hendak bertahan di dalam persaingan Usaha. Keberhasilan dalam kegiatan perubahan mampu memberikan beragam manfaat bagi perusahaan diantaranya:

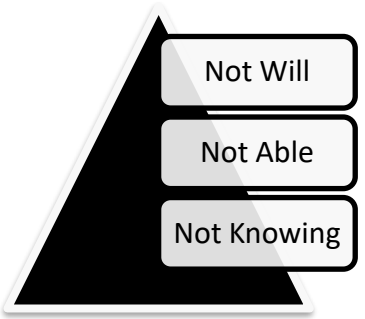
1. Mampu meningkatkan kepercayaan pelanggan dan *stakeholder*.
2. Penambah nilai (*value adding)* perusahaan.
3. Mendorong peningkatan produktifitas kegiatan operasional perusahaan.
4. Meningkatan efektivitas dan efisiensi dalam persaingan di pasar ekonomi digital.
5. Membangun kemampuan internal perusahaan.
6. Menarik pelanggan baru ke perusahaan.
7. Membantu proses pengambilan Keputusan yang lebih baik.
8. Meningkatkan skala ekonomi perusahaan.

Selain beragam manfaat yang didapatkan dari Implementasi perubahan yang ada di perusahaan bukan tidak mungkin menimbulkan penolakan terutama jika perubahan dinilai mampu merugikan pihak di dalam maupun di luar perusahaan. Selain dirasa merugikan, hal-hal seperti ketidakpastian akan masa depan, kebiasaan-kebiasaan yang terganggu, kecemasan berbagai pihak atas kerugian material dan non material serta keyakinan bahwa perubahaan tidak mudah dijalankan dan hanya

akan menambah pekerjaan adalah beberapa hal yang mendorong penolakan perubahan terjadi.

Hal serupa juga disampaikan oleh Kotter, JP (2001:28) dimana menjelaskan bahwa upaya perubahan sering kali terkendala karena individu di didalam organisasi melakuka penolakan karena adanya kegalauan/perubahan emosi individu tersebut. Menurut Rahayuningsih (2006), kaitanya dengan dinamika psikologis manusia, terdapat 4 alasan mengapa individu melakukan penolakan terhadap perubahan, yaitu: 1). Takut akan kehilangan sesuatu yang berharga, misalnya pekerjaan, jabatan dan lainnya; 2). Kurang memahami arti perubahan sehingga salah mengartikan kondisi perubahan dan implikasinya; 3). Keyakinan bahwa perubahan tidak akan membawa perbaikan; 4). Toleransi yang rendah akan sebuah ketidakpastian.

Galpin (1996) dalam penjelasannya menegaskan bahwa penyebab paling besar adanya penolakan terhadap perubahan adalah individu tidak memiliki cukup pengetahuan akan perubahan sehingga tidak mau bisa dan tidak mau menjalankan perubahan tersebut. Piramida penolakan perubahan menurut Galpin (1996) adalah sebagai berikut:



Gambar 22.2 : Piramida Penolakan menurut Galpin (1996)

Selain penolakan dari individu, Robbin dan Judge (2013) menjelaskan baha sumber penolakan dapat berasal dari

kelompok/organisasi itu sendiri. Beberapa aspek organisasi melakukan penolakan perubahan adalah karena sebagai berikut: 1). Inersia structural dan kelompok kerja; 2). Ancaman terhadap keahlian; 3). Ancaman alokasi sumber daya perusahaan; 4). Ancaman hubungan kekuasaan yang telah stabil.

Penolakan di dalam perusahaan mampu dikurangi atau dihilangkan dengan beberapa teknik diantaranya:

1. Lakukan edukasi dan komunikasi di seluruh lini sehingga kekhawatiran individu akan persepsi dampak buruk perubahan dapat diminimalisir.
2. Perubahan harus melibatkan seluruh aspek di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan (*stakeholder)* sehingga terjadi perubahan yang inklusif.
3. Berikan fasilitas yang memadai sehingga individu/anggota perusahaan tidak merasa bahwa perubahan hanya akan membawa masalah/pekerjaan tambahan tanpa didukung upaya maksimal dari perusahaan.
4. Buka sesi konsultasi dan monitoring secara berkala sehingga segala potensi masalah dapat terdeteksi sedini mungkin.

D. KONSEP DASAR INOVASI

Apakah terdapat perbedaan antara inovasi dan kreativitas? Tentu berbeda, namun berkaitan.Kreativitas adalah sebuah kemampuan individu dalam mengolah ide yang *out of the box* sehingga ada unsur pembeda dari hal yang sebelumnya ada. Inovasi sendiri adalah hasil dari proses kreativitas yang dilakukan oleh individu dimana didalam perusahaan dapat berbentuk inovasi produk, proses maupun inovasi di bidang jasa.

Perubahan teknologi dan pandangan bisnis di masa depan memberikan dampak yang signifikan dimana harga dan permintaan saat ini dipengaruhi oleh penggunaan teknologi yang semakin massif. Saat ini inovasi menjadi sebuah *core driver* untuk

perkembangan, kinerja dan valuasi nilai dari sebuah perusahaan. Inovasi tidak hanya mempengaruhi perusahaan dari aspek teknikal namun juga mempengaruhi aspek non teknikal misalnya perilaku, tingkah laku individu dan rasa percaya diri sebuah perusaaan. Tujuan dari adanya inovasi adalah penambahan dan penciptaan nilai, bukan hanya sekedar pada proses penciptaan/pendirian barang/jasa yang dimaksud.

Menurut Tidd, Joe dan Bessant (2009) dijelaskan bahwa inovasi adalah tentang bagaimana mengidentifikasi atau menciptakan sebuah peluang dengan mencari cara baru dalam melayani pasar yang ada, menumbuhkan pasar yang baru, memenuhi kebutuhan sosial, meningkatkan operasi perusahaan yang mana kita telah melakukan hal tersebut namun buat menjadi lebih baik. Contoh penerapan inovasi di masa kini antara lain: *smartphone* yang semakin canggih, layanan perbankan yang semakin inoklusif, pasar jual beli produk/jasa yang semakin tak mengenal jarak/waktu dan lainnya.

Inovasi adalah sebuah hasil dari proses menghasilkan produk, proses, material/bahan, dan jasa yang baru atau ter-*improve* sehingga memliki nilai tambah yang lebih tinggi di mata pelanggan. Aspek utama dari inovasi antara lain:

1. Bagaimana tingkat kebaruan dari inovasi itu sendiri, apakah sesuatu yang belum pernah ada atau inovasi guna memperbaiki yang sudah ada.
2. Platform apa yang digunakan untuk menyalurkan inovasi tersebut sehingga sampai ke tangan konsumen. Apakah secara daring atau luring.
3. Jenis inovasi apa yang dipilih oleh perusahaan. Apakah inovasi dalam bentuk proses, produk, posisi atau paradigma yang ada.

E. JENIS DAN DIMENSI INOVASI

Jenis inovasi yang biasa dilakukan oleh perusahaan adalah inovasi radikal/absolut dan inovasi *incremental.* Inovasi radikal/absolut adalah inovasi yang melibatkan semua sumber daya yang ada di dalam perusahaan untuk menciptakan produk/jasa guna membuka pasar, produk, dan industri yang sama sekali baru/belum pernah ada. Dampak dari inovasi radikal yaitu paradigma masyarakat terkait suatu pasar atau kehidupan yang kemudian berubah/tidak sama seperti biasanya. Inovasi *incremental* adalah inovasi yang dilakukan guna melakukan perubahan atau penyesuaian pada produk,jasa dan proses yang ada di perusahaan sehingga terjadi peningkatan dari luaran yang sebelumnya ada di perusahaan. Inovasi incremental berfokus pada peningkatan komponen sehingga bukan menekankan pada perubahan. Misalnya, *updating* sistem terus menerus yang dilakukan oleh sebuah aplikasi m-banking sehingga meningkatkan kualitas layanan m-banking tersebut.

Tidd, Joe dan Bessant (2009) menjelaskan dimensi/bentuk inovasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. **Dimensi Proses**
   Inovasi pada dimensi ini berfokus pada perubahan dari cara perusahaan menciptakan barang/jasa yang dimiliki. Dalam perusahaan jasa, dimensi inovasi proses yang dimaksud disini adalah bagaimana jasa perubahan tersampaikan
2. **Dimensi Produk**
   Dimensi produk berfokus pada perubahan dalam hal spesifikasi/fitur dari produk/layanan yang ditawarkan organisasi ke pelanggan.
3. **Dimensi Paradigma**
   Dimensi ini berfokus pada bagaimana inovasi sebagai perubah model menial yang mendasari/membingkai apa yang dilakukan oleh organisasi.
4. **Dimensi Posisi**

Dimensi posisi adalah bagaimana inovasi menghasilkan perubahan dalam konteks produk/jasa diperkenalkan dan ingin di posisi mana dikenal.

F. TAHAPAN INOVASI DAN KAPABILITAS PERUSAHAAN

Proses penerapan inovasi di perusahaan disebut dengan manajemen inovasi. Manajemen inovasi adalah strategi/usaha/tindakan yang membantu mengarahkan kemana perusahaan akan pergi sesuai *objective*nya dengan inovasi yang mereka lakukan. Strategi dan kegiatan harus cocok untuk menggerakkan perusahaan secara konsisten. White dan Bruton (2016) berbagi pendapat dimana kesuksesan perusahaan didasarkan pada strategi manajemen inovasi yang dilakukan ditambah dengan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Tahapan manajemen inovasi menurut White dan Bruton (2016) antara lain:

1. **Perencanaan**
   Dalam proses perencanaan sebuah inovasi, tujuan pokoknya adalah bagaimana semua informasi secara sistematis didapatkan guna pembuatan alternatif-alternatif yang layak bagi perusahaan yang pada akhirnya menentukan arah bagi perusahaan. Dalam kegiatan perencanaan ini, selain melakukan pengumpulan data, juga mampu men*generate* misi, tujuan, dan strategi perusahaan.
2. **Implementasi**
   Ditahap implementasi, seluruh dokumen terkait dengan informasi, visi, misi, strategi dan lainnya telah siap untuk kemudian dituangkan dalam kegiatan yang rill di perusahaan. Saat melakukan kegiatan implementasi, hendaknya perusahaan mempertimbangkan beberapa aspek seperti struktur perusahaan, ketersediaan SDM, proses pengambilan

Keputusan, komunikasi internal eksternal, budaya perusahaan dan insentif yang diberikan perusahaan.

3. **Evaluasi dan control**

   Setelah strategi diimplementasikan, perusahaan harus memastikan bahwa strateginya berhasil dan perusahaan harus memastikan bahwa tujuan dan sasaran tercapai. Jika tidak terpenuhi maka diperlukan penyesuaian. Evaluasi adalah perbandingan hasil aktual dengan hasil yang diharapkan dan pengendalian adalah penyesuaian yang disesuaikan dengan kebutuhan. Dalam implementasinya, kegiatan evaluasi dan control dilakukan dengan beberapa alat seperti Balanced Scorecard (BSC). Perusahaan harus memiliki kapabiltas-kapabilitas tertentu sehingga proses inovasi mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi dan control berjalan dengan baik. Kapabilitas yang setidaknya dimiliki oleh perusahaan antara lain:

   a. Kapabilitas teknikal
   b. Kapabilitas mengelola pasar
   c. Kapabilitas teknologi
   d. Kapabilitas dalam nilai tambah
   e. Kapabilitas budaya

G. RANGKUMAN

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan manajemen perubahan dan inovasi adalah sebagai berikut:

1. Manajemen perubahan adalah segala daya dan upaya mengelola perubahan yang berdampak pada perusahaan
2. Elemen/kondisi dalam manajemen perubahan antara lain kondisi internal dan kondisi eksternal
3. Tahapan manajemen perubahan yaitu: a). Tahap Komitmen Awal; b).Tahap Identifikasi; c).Tahap Perencanaan; d). Tahap Implementasi; e). Tahap Evaluasi

4. Tahapan perubahan menurut Lewin (teori tradisional) yaitu: a). Pencairan; b)Perbaikan; c)Pembekuan
5. Hambatan perubahan terjadi disebabkan oleh alasan psikologis individu dan penolakan dari perusahaan.
6. Teknik mengurangi penolakan di dalam perusahaan antara lain melakukan edukasi, komunikasi, implementasi yang inklusif, pemenuhan fasilitas dan konsultasi.
7. Inovasi adalah luaran/output dari proses kreativitas yang menghadirkan kebaruan atau perbaikan dari dimensi proses, produk, paradigma dan posisi.
8. Jenis inovasi yaitu inovasi radikal dan inovasi *incremental*
9. Tahapan inovasi yaitu perencanaan, implementasi dan evaluasi dan control.

H. TES FORMATIF

1. Tahapanp perubahan yang dikenalkan oleh Kurt Lewin berikut, yang benar adalah…
   a. Unfreeze-Refreezing-Movement
   b. Unfreeze-Movement-Stagnan
   c. Freezing-Stagnan-Movement
   d. Unfreeze-Movement-Refreezing
   e. Movement-Refreezing-Unfreezing
2. Kondisi perusahaan yang dari luar misalnya seperti tekanan lingkungan politik, hukum/legal yang berlaku, teknologi dan lainnya disebut…
   a. Kondisi Pasar
   b. Kondisi Teknologi
   c. Kondisi Internal
   d. Kondisi Eksternal
   e. Kondisi Global
3. Dimensi inovasi yang berfokus pada perubahan dalam hal spesifikasi/fitur dari produk/layanan yang ditawarkan organisasi ke pelanggan adalah…
   a. Dimensi Produk
   b. Dimensi Proses
   d. Dimensi Paradigma
   e. Dimensi Posisi

c. Dimensi Waktu

4. Tahapan manajemen inovasi dimana tujuan pokoknya adalah bagaimana semua informasi secara sistematis didapatkan adalah…
   a. Evaluasi
   b. Kontrol
   c. Perencanaan
   d. Pengawasan
   e. Implementasi

I. LATIHAN

1. Jelaskan mengapa perusahaan perlu melakukan sebuah perubahan! Apa manfaat yang akan didapatkan dari keberhasilan proses perubahan di dalam perusahaan?
2. Jelaskan perbedaan antara jenis inovasi incremental dan radikal! Berikan contohnya!
3. Dalam melakukan kontrol dan evaluasi, hal yang paling penting adalah mencari sebuah *gap.* Jelaskan berikan contoh ilustrasinya!

KEGIATAN BELAJAR 13

MANAJEMEN INTERNASIONAL

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

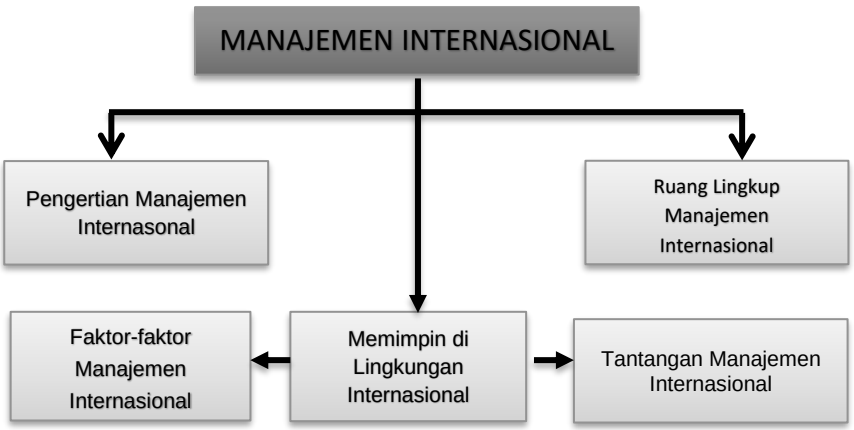
Pada bab ini mahasiswa mempelajari manajemen internasional dan konsep dasar dari manajemen internasional. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan serta pemahaman untuk mempelajari ilmu manajemen secara global agar dapat menjadi pemimpin global handal di masa depan.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan definisi manajemen internasional,
2. Mempu menjelaskan fungsi dan manfaat manajemen internasional
3. Mampu menjelaskan faktor-faktor serta tantangan dalam manajemen internasional

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN MANAJEMEN INTERNASIONAL

Dalam ilmu manajemen terdapat sebuah formulasi yang dikenal dengan nama POAC yaitu merupakan singkatan dari *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*. Dalam ilmu manajemen diperlukan sebuah perencenaan, penyususunan, pengorganisasian dan pengawasan serta evaluasi untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Untuk dapat lebih memahami manajemen internasional berikut ini adalah definisi dari 8 orang ahli yaitu:

1. Fred Luthans dan Jonathan P. Doh menyatakan bahwa manajemen internasional meliputi perencanaan, pengorganisasian pengarahan dan pengendalian dari perusahaan yang melibatkan lintas batas nasional.
2. Helen Deresky memaparkan bahwa Manajemen Internasional adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan di suatu perusahaan yang melibatkan operasi di lebih dari satu negara.
3. Paul Deresky mendefinisikan Manajemen Internasional sebagai suatu proses yang memungkinkan suatu organisasi untuk bekerja melintasi batas-batas nasional dengan efisien.
4. Alan M. Rugman dan Simon Collison memberikan Batasan bahwa, Manajemen Internasional mencakup pengelolaan fungsional di seluruh perusahaan multinasional dan mengintegrasikan operasi mereka untuk mencapai keunggulan bersaing.
5. Richard M. Hodgetts dan Fred Luthans menggambarkan Manajemen Internasional sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari perusahaan di lingkungan internasional.
6. Ricky W. griffin dan Michael W. Pustay menekankan bahwa Manajemen Internasional melibatkan aktivitas-aktivitas

manajerial yang unik untuk perusahaan-perusahaan yang beroperasi di lebih dari satu negara.

7. Gareth R. Jones mendefinisikan Manajemen Internasional sebagai pengelolaan perusahaan di berbagai lingkungan nasional.
8. Charles W. L. Hill memberi Batasan bahwa Manajemen Internasional itu melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan operasional di suatu perusahaan yang melibatkan lintas batas negara.

Manajemen Internasional adalah adalah manajemen organisasi yang melaksanakan bisnis di lebih dari satu Negara yang merupakan perwujudan dari adanya perkembangan ekonomi di era global.

Dengan memahami definisi manajemen internasional tersebut maka diharapkan pemahaman untuk ruang lingkup, faktor-faktor, tantangan serta bagaimana praktiknya akan lebih dipahami untuk masa sekarang dan masa yang akan datang.

Batas negara seakan-akan hilang saat ini, hanya dibatasi oleh regulasi peraturan masing-masing negara. Dengan kerja sama dan kemajuan teknologi yang terjadi maka peran manajemen internasional semakin nyata dan diperlukan.

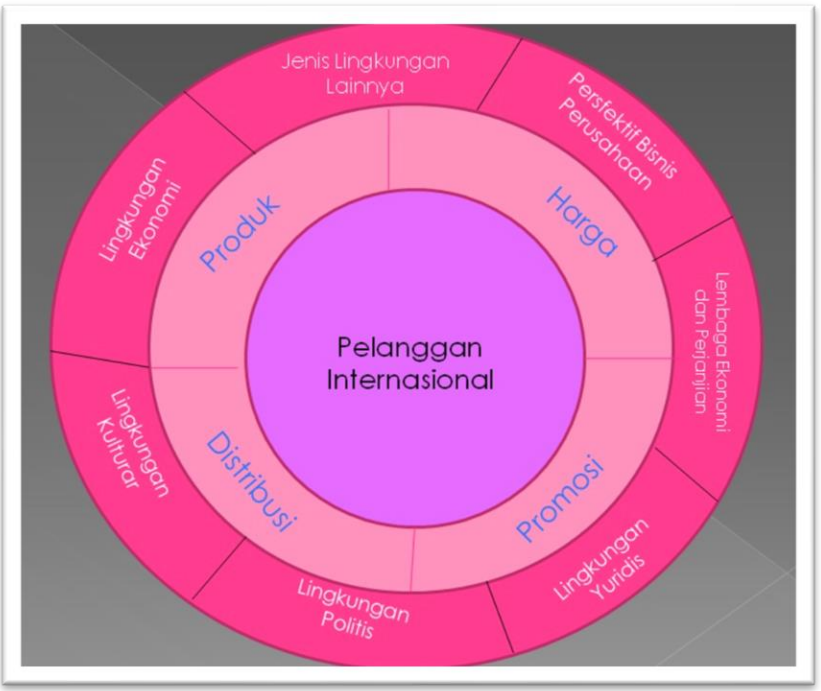
B. RUANG LINGKUP MANAJEMEN INTERNASIONAL

Saat ini seluruh dunia sudah terhubung satu sama lain. Hubungan perdagangan adalah salah satu kerja sama yang terjadi antara negara. Kita semua adalah warga dunia global. Agar dapat berhasil dalam hubungan internasional maka diperlukan pemahaman akan ruang lingkup manajemen internasional ini. Diperlukan kesadaran akan adanya fenomena bahwa sebuah negara memerlukan negara lain dan sebaliknya.

Ruang lingkup manajemen internasional ini terdiri dari:

1. *Wilayah mancanegara*. Mengerti akan adanya fenomena perdagangan internasional dan mendalami faktor-faktor yang berhubungan dalam perdagangan mancanegara baik itu secara politik, ekonomi dan budaya.
2. *Strategi bisnis mancanegara*. Memahami apa saja strategi memenangkan bisnis di dunia internasional serta mempelari produk dan jasa yang diperlukan di dunia mancanegara juga secara local.
3. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia secara global*. Mengorganisasi tenaga manusia secara global, peraturan antar negara serta retensi sumber daya manusia secara internasional.
4. *Kepemimpinan dalam organisasi global*. Pengelolaan budaya organisasi dengan latar belakang budaya internasional yang berbeda-beda.
5. *Keuangan internasional*. Pemahaman akan masalah akuntansi lintas batas negara, kebijaksanaan mata uang dan peraturan keuangan di setiap negara.
6. *Pemasaran internasional*. Memformulasikan strategi pemasaran global yang efektif di mancanegara. Memahami perilaku konsumen secara global.
7. *Keamanan internasional*. Memahami risiko politik, ekonomi dan sosial di setiap negara yang bekerja-sama secara global.
8. *Peraturan dan Etika Bisnis Internasional*. Memahani dan mematuhi perundangan bisnis mancanegara dan etika bisnisnya termasuk hak asasi manusia, prinsip bisnis berkelanjutan dan bertanggungjawab secara global.
9. *Teknologi dan inovasi internasional*. Memahami dan mempraktekan teknologi serta inovasi secara global, melakukan penelitian lintas batas dengan tetap bersaing secara sehat.
10. *Diplomasi dan hubungan global*. Menguasai keterampilan dalam negoisasi lintas negara dan pemangku kepentingan mancanegara.

Manajemen internasional memiliki kompleksitas yang cukup luas dan rumit, pemahaman akan ruang lingkup ini dapat mempermudah keberhasilan pengelolaan manajemen internasional dalam berbagai bidang.



Gambar 13.1: Manajemen Pemasaran Internasional
Sumber: Fantastic Note Manajemen Pemasaran Internasional

C. FAKTOR-FAKTOR MANAJEMEN INTERNASIONAL

Dalam mengelola manajemen internasional diperlukan faktor-faktor di bawah ini yang dapat mempengaruhi keberhasilan manajemen global yang efektif dan efisien.

1. Kempemimpinan yang efektif.
   Pemimpin yang memiliki pemahaman secara global dan dapat beradaptasi dengan anggota tim lintas negara yang memiliki

budaya yang berbeda-beda. Pemimpin ini harus dapat memotivasi tim nya untuk saling bekerjasama dengan baik di tengah adanya perbedaan budaya serta pola pikir berbeda.

2. Strategi bisnis yang jitu.
   Strategi manajerial yang baik diperlukan sebuah perusahaan atau organisasi dalam mengelola produk dan jasa yang tepat diperlukan secara global didasarkan dengan wilayah negara yang memerlukannya. Pemilihan tempat produksi barang dan jasa juga menentukan agar dapat mendukung proses pemasaran secara internasional dan penyesuaian produk yang tepat di masing-masing wilayah dengan memilih bahasa dan strategi komunikasi yang sesuai.
3. Penyesuaian terhadap perubahan lingkungan secara global.
   Keberhasilan sebuah perusahaan dan organisasi internasional adalah dapat beradaptasi dengan berbagi perubahan yang terjadi di setiap negara tempat melakukan perdagangan dalam bidang politik, sosial dan budaya serta regulasi yang terjadi di setiap negara. Contohnya dalam situasi pandemik yang terjadi 3 tahun lalu yang melanda seluruh dunia, adaptasi akan hal ini yaitu tantangan yang muncuk tanpa disadari termasuk dalam manajemen terhadap perubahan.
4. Pengelolaan Mata Rantai yang baik.
   Setiap mata rantai yang ada dikelola dan diawasi dengan baik termasuk dalam menghadapi perubahan global yang terjadi. Dengan adanya pengelolaan yang efektif dan efisien maka mata rantai akan berfungsi dengan baik dan siap menghadapi berbagai tantangan dalam perubahan global.
5. Pemasaran internasional yang efektif.
   Stretegi pemasaran yang dapat diterima konsumen internasional. Memahami persaingan yang terjadi di dunia global dan mampu menyikapi persaingan tersebut dengan baik.
6. Fleksibilitas dan respon yang baik dari sebuah organisasi.
   Hanya organisasi dan perusahaan yang memiliki kecepatan umpan balik yang efisien yang akan bertahan terhadap

perubahan teknologi serta kemajuannya. Perubahan lainnya seperti perubahan sosial, politik dan regulasi harus dapat disikapi secara positif dan strategis.

7. Kerja sama dan kolaborasi yang efektif.
   Dengan adanya kerja sama serta pengelolaan kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan di dunia global akan dapat mewujudkan keberhasilan manajemen internasional.

Perusahaan yang mampu memahami dan menyikapi faktor-faktor diatas dan mengelolanya dengan baik serta memberikan umpa balik efisien akan dapat bertahan dan berhasil dalam mencapai visi misinya.

D. TANTANGAN MANAJEMEN INTERNASIONAL

Dalam melaksanakan manajemen secara internasional selalu akan menghadapi tantangan. Tantangan tersebut dapat menjadi peluang untuk dapat menjadi lebih baik di masa depan serta menjadi sebuah sarana latihan untuk menjadi seorang manajer internasional yang luar biasa.

Agar dapat menguasai berbagai tantangan tersebut seorang manajer internasional perlu memahami tantangan itu yaitu:

1. Lingkungan Global.

Telah dibahas dalam sub bab sebelumnya bahwa seorang manajer internasional sudah menjadi warga global dan harus mampu beradaptasi dalam lingkungan internasional. Aspek-aspek dalam lingkungan global meliputi:

   a. Kecenderungan dan kekuatan global
   b. Persaingan global
   c. Ketergantungan antara perusahaan global dengan tuan rumah.

2. Lingkungan Tuan Rumah.
   Tantangan manajemen internasional dalam berinteraksi dengan tuan rumah harus jeli dalam memperhatikan:

a. Faktor politik
b. Faktor Ekonomi
c. Tantangan di bidang teknologi
d. Pemahaman budaya nasional
e. Persaingan local
f. Ketergantungan antara kantor cabang dengan kantor pusat.

3. Lingkungan Operasional.
   Dalam proses manajer internasional, para manajer akan diuji dalam proses pelaksanaan operasional secara lokal dan global. Dalam lingkungan lokal manajer internasional dalam melakukan tugas operasionalnya dituntut untuk memahami: fungsi manajerialnya termasuk salah satu formulasi POAC, atau pola hubungan atasan-bawahan teori X-Y, peraturan ketenagakerjaan meliputi UMR, hak berserikat, THR, bonus dan undang-undang normatif lainnya.

E. MEMIMPIN DI LINGKUNGAN INTERNASIONAL

Seorang manajer internasional harus mampu beradaptasi dengan lingkungan global beserta tantangan yang ada di dalamnya.Sudut pandang parokialisme dapat menjadi hambatan seorang manajer dalam melakukan pekerjaannya. Parokialisme adalah sudut pandang dimana hanya melihat dari sisi dunia dan pengertian yang dia percayai saja, tanpa melihat bahwa setiap orang memiliki cara pandang yang berbeda dalam bekerja serta cara hidup. Ada tiga aspek parokialisme tersebut yaitu:

1. Etnosentris, yaitu keyakinan parokialistik bahwa pendekatan dan praktek kerja yang terbaik adalah seperti yang ada di negara asal. Manajer yakin bahwa orang di berbagai negara asing tidak memiliki keterampilan, keahlian, pengetahuan, atau pengalaman untuk membuat keputusan bisnis terbaik.
2. Polisentris, yaitu pandangan bahwa para manajer di negeri tuan rumah mengetahui pendekatan dan praktek kerja terbaik

untuk menjalankan bisnis mereka. Para manajer dengan pandangan polisentris menganggap setiap operasi asing itu berbeda dan sulit dimengerti. Oleh sebab itu, mereka cenderung membiarkan fasilitas asing dan kayawan asing memikirkan sendiri cara mengurus segala sesuatunya secara paling baik.

3. Geosentris, yaitu pandangan berorientasi dunia yang memusatkan perhatian pada penggunaan pendekatan orang yang terbaik dari seluruh dunia. Manajer dengan sikap seperti ini yakin bahwa diperlukan pandangan global di kantor pusat organisasi terse but baik di negara asal maupun di berbagai fasilitas kerja di luar negeri.

Berikut ini adalah kebaikan dan kelemahan dari ketiga pandangan manajemen parokialisme dalam bagan di halaman sesudah ini.

Tabel 13.2: Kelebihan dan Kelemahan Parokialisme
Sumber: Modul Manajemen

Sikap	**ETNOSENTRIS**	**POLISENTRIS**	**GEOSENTRIS**
Orientasi	***Negara Asal***	***Negara Tuan Rumah***	***Dunia***
Kelebihan	Struktur sederhana Pengendalian ketat	Pengetahuan tentang pasar dan angkatan tenaga kerja asing luas Dukungan dari pemerintah negara tuan rumah kuat Manajer lokal dengan komitmen	Memaksa pemahaman terhadap global Tujuan lokal dan global seimbang Orang dengan pendekatan kerja terbaik akan dipakai

		yang kuat dan semangat kerja tinggi	tanpa melihat negara asal
Kelemahan	Manajemen tidak efektif Kaku Gangguan sosial dan politis	Duplikasi pekerjaan Efisiensi berkurang Sulit mewujudkan tujuan global karena berpusat pada tradisi lokal	Sulit dicapai Para manajer harus mempunya pengetahuan lokal dan global

1. Memimpin di Lingkungan Global

Selain harus menghadapi tantangan internal, seorang manajer harus dapat menghadi tantangan eksternal dari organisasi atau perusahaan tempat dia ditugaskan. Masalah eksternal itu berupa masalah Lingkungan, Hukum Politik, Lingkungan Ekonomi dan Lingkungan Kebudayaan yang dapat mempengaruhi keefektivitasannya dalam proses memimpin.

a. Lingkungan Hukum Politik

Kebijakan politik di setiap negara berbeda dan secara langsung mempengaruhi operasional manajemen. Seorang manajer internasional harus melakukan strategi tertentu jika kebijakan hukum politik negara dimana dia ditempatkan labil atau revolusioner.

b. Lingkungan Ekonomo

Tiga hal yang harus diperhatikan seorang manajer internasional adalah, laju inflasi, nilai tukar mata uang dan kebijakan pajak. Tiga hal ini harus benar-benar diperhatikan karena mempengaruhi laju pendapatan perusahaan.

c. Lingkungan Kebudayaan
   Seorang manajer internasional harus benar-benar memahami kebudayaan tempat dimana barang dan jasa perusahaan tempat dia bekerja dipasarkan. Apakah produk barang dan jasa yang dipasarkan diterima dan sesuai dengan kebudayaan negara setempat.

Diperlukan kerangka kerja yang sangat berguna untuk membantu para manajer dalam memahami serta menyikapi perbedaan budaya nasional. Hal ini telah disusun oleh seorang ahli budaya bernama Hofstede. Kebudayaan dikelompokkan ke dalam 5 dimensi menurut Hofstede, yaitu:

a. Individualism versus Collectivism
   Individualism adalah suatu keadaan dimana masyarakat di suatu negara lebih memilih untuk bertindak secara individual, sedangkan collectivism adalah suatu keadaan dimana masyarakatlebih memilih untuk bertindak sebagai anggota dari suatu kelompok (organisasi), dan mengharapkan orang lain dari kelompok tersebut untuk saling membantu dan mendukung.

b. Power Distance
   Power distance merupakan suatu ukuran yang menentukan apakah sebuah masyarakat menerima pembedaan kekuasaan di sebuah institusi (org anisasi) atau tidak. Masyarakat dengan *power distance* yang tinggi menerima perbedaan kekuasaan tersebut. Dengan kata lain, mereka sangat menghormati suatu level, jabatan, atau pangkat yang tinggi. Sebaliknya, pada masyarakat dengan *power distance* yang rendah tidak terlalu menghargai hal tersebut. Walaupun jabatan yang tinggiitu masih dihormati dan berkuasa, namun para pegawai bawahannya tidak takut kepada atasannya.

c. Uncertainty Avoidance
   Suatu keadaan yang menentukan apakah orang-orang mentoleransi resiko dan lebih memilih keadaan yang tidak

terstruktur dibandingkan dengan yang terstruktur, atau sebaliknya. Orang-orang dengan *uncertainty avoidance* yang rendah, relatif nyaman dengan resiko-resiko. Mereka tidak merasa terganggu dengan pendapat ataupun tindakan yang berbeda dengan mereka karena mereka tidak merasa tercancam dengan kondisi tersebut. Sedangkan orang-orang denganuncertainty avoidance yang tinggi, tidak bisa mentolerir resiko, ataupun sesuatu yang tidak pastikarena mereka merasa terancam dengan situasi semacam itu.

d. Quantity of Life versus Quality of Life

Quantity of life merupakan suatu keadaan dimana orang-orang sangat menghargai nilai dari uang dan benda-benda materi. Sedangkan *quality of life* merupakan suatu keadaan dimana orang-orang lebih memperhatikan relasi dengan sesama dan perhatian terhadap sesama.

e. Long-term and Short-term Orientation

Dimensi ini melihat orientasi suatu negara tentang hidup dan kerja. Pada *long-term orientation*, orang-orang memandang ke masa depan. Sedangkan pada *short-term oreintation*, orang-orang menghargai masa lampau dan masa sekarang, serta menekankan rasa hormat terhadap tradisi.

2. **Kriteria Membuat Keputusan Menjadi *Global Workers***

Dalam memilih untuk menjadi seorang pekerja global ada beberapa faktor yang harus diperhatikan, yaitu:

a. Kemampuan beradaptasi
b. Keahlian teknis
c. Kemampuan istri dan keluarga untuk beradaptasi
d. Keterampilan hubungan kemanusiaan
e. Hasrat untuk berdinas ke luar negeri
f. Pengalaman luar negeri di masa lampau
g. Pemahaman budaya negara tuan rumah
h. Kualifikasi akademis

i. Pengetahuan tentang bahasa di negara tempat bekerja
j. Pemahaman budaya negara asal.

F. RANGKUMAN

Manajemen internasional menentukan faktor keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi yang kegiatan operasionalnya berada di banyak negara atau lintas wilayan negara.

Manajemen internasional memiliki ruang lingkup, faktor-faktor dan tantangan tersendiri. Manajemen internasional harus dipahami oleh manajer yang siap dan memiliki semangat kuat dalam bekerja sebagai pekerja mancanegara.

Untuk dapat menjadi manajer internasional atau menjadi pemimpin global pemahaman akan lingkungan politik, ekonomi dan kebudayaan wajib dikuasai.

G. TES FORMATIF

1. Definisi manajemen internasional berikut ini adalah pengertian menurut:
   "Manajemen internasional meliputi perencanaan, pengorganisasian pengarahan dan pengendalian dari perusahaan yang melibatkan lintas batas nasional."
   a. Helen Deresky
   b. Paul Deresky
   c. Alan M. Rugman dan Simon PHP
   d. Fred Luthans dan Jonathan P. Doh
   e. Salah semua
2. Berikut ini adalah 5 dimensi menurut Hofstede, kecuali:
   a. Individualism versus Collectivism
   b. Power Distance
   c. Uncertainty Avoidance
   d. Certainty Distance

e. Long-term and Short-term Orientation

H. LATIHAN

1. Jika nanti suatu hari Anda menjadi manajer internasional hal apa yang harus dipahami untuk menjadi pemimpin global, jelaskan dengan memberikan contoh.
2. Jelaskan secara lengkap manajemen parokialisme beserta contoh-contohnya.
3. Jelaskan paling sedikit 3 faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen internasional dan berikan dengan contohnya.

KEGIATAN BELAJAR 14
TANTANGAN DAN PELUANG MANAJEMEN ERA GLOBAL

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Dalam pembelajaran tantangan dan peluang manajemen era global untuk mahasiswa, fokusnya akan tertuju pada pemahaman mendalam mengenai kompleksitas globalisasi ekonomi. Mahasiswa akan dihadapkan pada tantangan analisis persaingan global yang semakin ketat, fluktuasi mata uang, dan risiko krisis ekonomi global, sambil juga memahami potensi peluang seperti akses pasar yang lebih luas dan diversifikasi sumber daya. Pengajaran teknologi dan inovasi akan memberikan wawasan tentang bagaimana mahasiswa dapat mengatasi tantangan adaptasi terhadap perubahan teknologi yang cepat dan memanfaatkan teknologi untuk efisiensi operasional serta akses ke pasar global. Melalui pembelajaran mengenai diversifikasi karyawan dan budaya organisasi, mahasiswa akan dapat mengatasi tantangan manajemen keberagaman dan budaya, melihatnya sebagai peluang untuk meningkatkan kreativitas dan produktivitas. Materi pasar dan konsumen global akan membimbing mahasiswa dalam memahami tantangan memahami preferensi konsumen dari berbagai budaya serta peluang ekspansi pasar dan adaptasi produk. Terakhir, pemahaman mengenai tantangan lingkungan dan keberlanjutan akan mempersiapkan mahasiswa untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang di bidang inovasi ramah lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mahasiswa dapat menganalisis dampak globalisasi ekonomi, memahami persaingan global, fluktuasi mata uang, dan risiko krisis ekonomi global.
2. Mahasiswa memiliki kemampuan merancang dan menerapkan solusi teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.
3. Mahasiswa dapat mengelola tantangan keberagaman karyawan dan perbedaan budaya, serta menciptakan budaya organisasi yang inklusif.
4. Mahasiswa dapat menganalisis preferensi konsumen dari berbagai budaya, memahami regulasi pasar yang berbeda-beda, dan merancang strategi adaptasi produk yang efektif.
5. Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang tantangan lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN

A. GLOBALISASI EKONOMI

Globalisasi ekonomi membawa tantangan signifikan bagi perusahaan di seluruh dunia. Persaingan yang semakin ketat menjadi dampak langsung dari keterbukaan pasar global. Sebagai contoh, perusahaan teknologi dari Asia dapat bersaing secara langsung dengan perusahaan sejenis di Amerika atau Eropa. Fluktuasi mata uang juga menjadi kendala yang perlu diatasi, terutama bagi perusahaan yang beroperasi di lebih dari satu negara. Misalnya, peningkatan nilai tukar mata uang lokal yang tidak terduga dapat berdampak pada harga ekspor suatu produk. Kerentanan terhadap krisis ekonomi global menjadi risiko yang harus diperhitungkan. Sebagai contoh, krisis keuangan global pada tahun 2008 memengaruhi perusahaan di seluruh dunia, bahkan yang sebelumnya dianggap stabil. Perusahaan harus memiliki strategi dan rencana kontingensi untuk mengatasi ketidakpastian yang dapat timbul akibat peristiwa ekonomi global.

Di sisi lain, globalisasi ekonomi membuka pintu bagi sejumlah peluang. Akses pasar yang lebih luas menjadi daya tarik utama, memungkinkan perusahaan untuk mengeksplorasi potensi pertumbuhan di berbagai negara. Sebagai contoh, perusahaan e-niaga besar seperti Amazon dapat dengan mudah menjangkau pelanggan di seluruh dunia, meningkatkan cakupan pasar mereka. Diversifikasi sumber daya juga menjadi keuntungan dalam menghadapi tantangan global. Perusahaan otomotif global dapat mengurangi risiko produksi dengan mendiversifikasi pemasok dan pabrik mereka di berbagai wilayah. Potensi pertumbuhan bisnis juga sangat besar, terutama ketika perusahaan dapat mengadaptasi produk dan layanan mereka untuk memenuhi kebutuhan lokal. Sebagai contoh, perusahaan makanan cepat saji dapat mengubah menu mereka sesuai dengan preferensi konsumen di setiap negara yang mereka tuju. Dengan memahami tantangan dan peluang ini, perusahaan dapat

mengembangkan strategi manajemen yang efektif untuk beroperasi dan tumbuh di era global yang dinamis ini.

Selanjutnya, beberapa penelitian menyoroti pentingnya pembangunan finansial dan pemanfaatan sumber energi terbarukan sebagai langkah krusial untuk meningkatkan kualitas lingkungan (Wang et al., 2023). Dalam konteks ini, para pembuat kebijakan perlu merancang kebijakan dan strategi energi yang beragam guna mendorong adopsi teknologi hemat energi serta mengurangi konsumsi energi. Rekomendasi penting yang diusulkan adalah dukungan studi untuk kredit domestik kepada sektor swasta dengan suku bunga rendah, sebagai upaya untuk memitigasi dampak negatif pembangunan keuangan terhadap konsumsi energi. Temuan-temuan ini juga menyoroti pentingnya membatasi impor teknologi usang yang dapat ditransfer melalui globalisasi ke negara-negara berkembang, sebagai langkah untuk mengurangi penggunaan energi yang berlebihan. Sebaliknya, diperlukan hasil yang mendorong impor teknologi hemat energi guna mengurangi ketergantungan pada sumber energi tradisional. Oleh karena itu, pemerintah dan pembuat kebijakan diharapkan untuk merumuskan kebijakan pendukung yang memfasilitasi penerapan energi terbarukan, terutama dengan memperkuat peran lembaga ekonomi. Transisi menuju energi terbarukan sebaiknya dilaksanakan secara bertahap dengan menargetkan berbagai sektor industri dan rumah tangga. Meskipun demikian, analisis penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan dalam mengatasi keprihatinan global terkait peningkatan konsumsi energi, kemajuan ekonomi, dan meningkatnya permintaan energi.

B. TEKNOLOGI DAN INOVASI

Dalam era global yang ditandai oleh perubahan yang cepat dan dinamis, teknologi dan inovasi menjadi elemen kunci dalam lanskap manajemen perusahaan. Perusahaan perlu membudayakan kultur kewirausahaan yang mendorong interaksi

sosial dan memberikan ruang bagi pengembangan pola pikir kewirausahaan manajerial untuk mendukung pengambilan keputusan. Transformasi model bisnis secara digital menjadi kunci untuk memastikan daya saing di era digitalisasi yang berkembang pesat. Manajemen pengetahuan memainkan peran vital dalam strategi manajemen, terutama bagi mereka yang mengadopsi inovasi terbuka untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Beberapa faktor seperti kendala finansial, inovasi produk, inovasi organisasi, inovasi pemasaran, dan diversifikasi geografis dapat memengaruhi kinerja bisnis ekspor. Penggunaan teknologi e-commerce, didukung oleh keterampilan pemasaran melalui platform tersebut, dapat meningkatkan efisiensi distribusi dan promosi, yang berpotensi meningkatkan penjualan internasional. Investasi dalam pengembangan alat, platform, dan proses manajemen pengetahuan secara internal tidak hanya mendukung penciptaan dan berbagi pengetahuan di organisasi, tetapi juga dapat dioptimalkan melalui aliansi eksplorasi dan eksploitasi, dengan dampak langsung pada kinerja

Tabel 14.1 Teknologi dan Inovasi Dalam Manajemen

No.	Penulis	Teknologi dan Inovasi Manajemen
1.	(Heubeck, 2023)	Perusahaan perlu memupuk budaya kewirausahaan yang mendorong interaksi sosial dan memberikan ruang bagi manajer untuk mengembangkan pola pikir kewirausahaan guna memfasilitasi pengambilan keputusan. Hal ini penting untuk mentransformasikan model bisnis perusahaan secara digital dan memastikan tercapainya perusahaan berdaya saing di era digitalisasi yang semakin meluas.

No.	Penulis	Teknologi dan Inovasi Manajemen
1.	(Zhang, Chu, Ren, & Xing, 2023)	Kemampuan manajemen pengetahuan merupakan tugas penting bagi para manajer yang memanfaatkan inovasi terbuka untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
2.	(Bodlaj, Kadic-Maglajlic, & Vida, 2020)	Kendala finansial, inovasi produk, inovasi organisasi, inovasi pemasaran, diversifikasi geografis mempengaruhi kinerja bisnis ekspor.
3.	(Gregory, Ngo, & Karavdic, 2019)	Teknologi e-commerce yang diiringi oleh keterampilan pemasaran melalui e-commerce akan dapat meningkatkan efisiensi distribusi dan promosi. Hal ini berujung pada peningkatan jumlah penjualan internasional.
4.	(Bresciani, Ferraris, & Del Giudice, 2018)	Upaya dan sumber daya yang diinvestasikan dalam pengembangan alat, platform, dan proses manajemen pengetahuan secara internal tidak hanya bermanfaat untuk penciptaan dan berbagi pengetahuan di dalam organisasi. Kemampuan internal juga dapat dioptimalkan dalam konteks aliansi eksplorasi dan eksploitasi, yang memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi.

Transformasi digital memainkan peran sentral, memungkinkan organisasi untuk mengadopsi kecerdasan buatan, analitika data, dan cloud computing guna meningkatkan efisiensi operasional serta pengambilan keputusan yang lebih baik (Heubeck, 2023). Globalisasi semakin terwujud melalui konektivitas yang memfasilitasi kolaborasi antar tim di seluruh dunia, membawa manajemen pada tantangan dan peluang baru. Inovasi, baik dalam pengembangan produk, proses, maupun model bisnis, menjadi daya dorong utama daya saing perusahaan dalam pasar global yang kompetitif (Zhang et al., 2023). Manajemen juga harus

memandang risiko baru, seperti keamanan cyber dan ketidakpastian politik global, serta berfokus pada identifikasi, evaluasi, dan mitigasi risiko tersebut (Hendricks & Mwapwele, 2023). Paradigma manajemen tradisional digantikan oleh pendekatan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan pasar dan lingkungan bisnis global. Pengembangan karyawan dan kepemimpinan menjadi krusial dalam mengelola tim multikultural yang terhubung secara digital. Sementara itu, etika bisnis dan keberlanjutan menjadi aspek penting yang harus diperhatikan dalam penerapan teknologi dan inovasi (Sharma & Lijuan, 2014). Dengan memahami dinamika ini, perusahaan dapat menghadapi tantangan global, menciptakan peluang pertumbuhan baru, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

C. DIVERSIFIKASI KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI

Diversifikasi karyawan dan budaya organisasi merupakan dua aspek yang saling terkait dan penting untuk pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Diversifikasi karyawan merujuk pada upaya untuk menciptakan tim kerja yang mencakup beragam latar belakang, keterampilan, dan pengalaman (Bresciani et al., 2018). Sementara itu, budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk lingkungan kerja perusahaan (Bogatyreva, Edelman, Manolova, Osiyevskyy, & Shirokova, 2019; Muhammad, Ikram, Jafri, & Naveed, 2021). Keduanya memiliki dampak besar pada kinerja dan inovasi organisasi.

Diversifikasi karyawan memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keberagaman dalam pengambilan keputusan dan solusi kreatif. Tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang yang berbeda membawa perspektif yang beragam, memperkaya ide, dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan pasar yang terus berubah. Selain itu,

diversifikasi juga mencerminkan komitmen terhadap inklusivitas dan keadilan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan berkelanjutan.

Budaya organisasi yang kuat dan positif memberikan kerangka kerja bagi karyawan untuk berkolaborasi, berinovasi, dan berkinerja tinggi. Ketika budaya organisasi sejalan dengan nilai dan tujuan perusahaan, karyawan cenderung lebih terlibat dan termotivasi. Dalam konteks diversifikasi, budaya organisasi yang mendukung inklusivitas menciptakan atmosfer di mana setiap individu merasa dihargai dan diakui, yang pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan dan produktivitas.

Strategi diversifikasi karyawan dan pengembangan budaya organisasi harus saling terkait untuk mencapai hasil yang optimal. Perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan perekrutan, pengembangan karyawan, dan peluang karir mencerminkan komitmen terhadap diversifikasi. Selain itu, pelatihan dan kesadaran budaya dapat membantu membangun pengertian yang lebih baik di antara karyawan tentang keberagaman dan menciptakan ruang untuk dialog yang terbuka (Zhang et al., 2023).

Dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus melihat diversifikasi karyawan dan budaya organisasi sebagai investasi jangka panjang. Integrasi keberagaman dan pembentukan budaya yang inklusif bukan hanya memberikan manfaat internal, tetapi juga menciptakan citra positif di mata konsumen dan pemangku kepentingan eksternal. Dengan memahami dan menerapkan dengan baik diversifikasi karyawan dan budaya organisasi, perusahaan dapat menciptakan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan berkelanjutan dan keberlanjutan jangka panjang.

D. PASAR DAN KONSUMEN GLOBAL

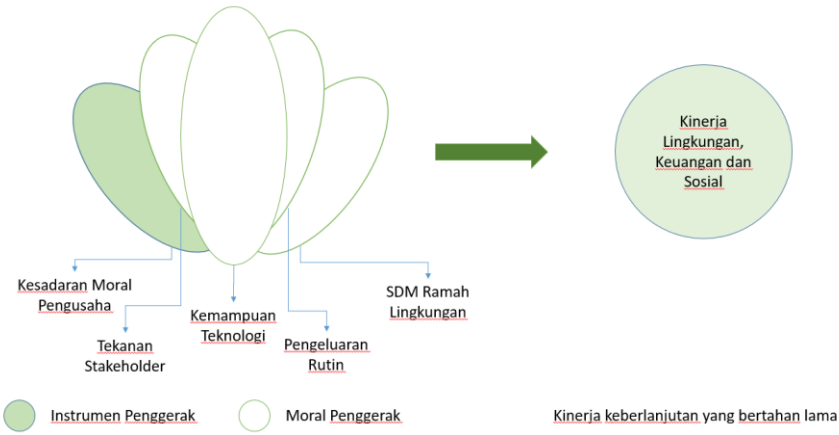
Pasar dan konsumen global mencirikan lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis. Dalam konteks ini, diversifikasi kebutuhan dan preferensi konsumen menjadi ciri utama. Sebagai contoh, perusahaan teknologi seperti Apple menghadapi keberagaman besar dalam preferensi konsumen di seluruh dunia. Di Tiongkok, Apple mungkin harus menyesuaikan fitur produknya untuk memenuhi preferensi lokal, sementara di Amerika Latin, adaptasi dapat berfokus pada harganya. Adanya peningkatan akses informasi, terutama melalui media sosial, memberikan konsumen global kemampuan untuk memperoleh informasi dengan cepat (Chen, Davison, & Ou, 2020). Perusahaan harus aktif berkomunikasi melalui platform digital agar tetap relevan. Persaingan global yang intens juga merupakan ciri yang mencolok. Industri penerbangan, misalnya, melibatkan persaingan sengit antara maskapai global seperti Emirates, Qatar Airways, dan Singapore Airlines.

Regulasi yang beragam di berbagai negara menjadi tantangan bagi perusahaan global. Sebagai contoh, perusahaan farmasi seperti Pfizer atau Novartis harus memahami dan mematuhi peraturan kesehatan yang bervariasi, memerlukan adaptasi dalam strategi pemasaran dan distribusi. Faktor makroekonomi, seperti fluktuasi nilai tukar mata uang, juga memengaruhi strategi bisnis. Perusahaan otomotif Toyota harus mengelola risiko valuta asing untuk menjaga harga jualnya yang kompetitif di pasar global. Tantangan logistik dan rantai pasok global menjadi semakin kompleks, namun perusahaan pakaian cepat tanggap seperti Zara berhasil memanfaatkan keunggulan ini. Mereka mampu merespons tren mode dengan cepat dan menyediakan produk yang sesuai dengan preferensi konsumen di berbagai pasar. Dengan begitu, pasar dan konsumen global menciptakan arena bisnis yang dinamis, membutuhkan strategi adaptif dan

pemahaman mendalam terhadap perbedaan pasar di seluruh dunia (Hunt & Madhavaram, 2020).

E. TANTANGAN LINGKUNGAN DAN KEBERLANJUTAN

Tantangan lingkungan dan keberlanjutan dalam manajemen era global melibatkan kompleksitas hubungan antara bisnis, lingkungan, dan masyarakat. Salah satu tantangan utama adalah dampak lingkungan dari kegiatan bisnis global (Lei, Ngai, Lo, & See-To, 2023). Perusahaan seringkali dihadapkan pada tekanan untuk mengelola emisi karbon, limbah, dan penggunaan sumber daya alam dengan cara yang bertanggung jawab. Sebagai contoh, industri manufaktur harus mencari solusi inovatif untuk mengurangi jejak karbon produksinya dan beralih ke praktik ramah lingkungan.



Gambar 14.1 Tantangan Lingkungan dan Keberlanjutan
Sumber: (Yu & Zhu, 2022)

Selain itu, ketidakpastian dalam pasokan sumber daya alam menjadi tantangan serius. Perubahan iklim dan ketergantungan pada sumber daya yang terbatas memunculkan risiko bisnis yang perlu dielakkan. Perusahaan global harus membangun ketahanan

terhadap perubahan iklim, mengurangi ketergantungan pada bahan baku langka, dan mengadopsi praktik bisnis yang berkelanjutan.

Tantangan keberlanjutan juga terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan dampak sosial dari operasi bisnis global. Perusahaan harus memastikan bahwa praktik mereka memperhatikan hak asasi manusia, kondisi kerja yang adil, dan kontribusi positif terhadap masyarakat lokal di mana mereka beroperasi. Misalnya, perusahaan minyak dan gas harus berkomitmen untuk meminimalkan dampak negatifnya pada masyarakat lokal dan mempromosikan pembangunan berkelanjutan.

Selain itu, perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah terkait keberlanjutan dapat menjadi tantangan. Perusahaan harus memahami dan mematuhi persyaratan hukum yang berkaitan dengan keberlanjutan di berbagai negara, yang sering kali berubah seiring waktu. Hal ini dapat mencakup kewajiban pelaporan keberlanjutan, standar lingkungan, dan insentif pemerintah untuk praktik bisnis yang berkelanjutan.

Dalam menghadapi tantangan ini, perusahaan perlu mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam strategi manajemen mereka (Yu & Zhu, 2022). Pendekatan ini bukan hanya tentang meminimalkan dampak negatif, tetapi juga menciptakan nilai jangka panjang dengan memahami dan merespons tantangan lingkungan dan keberlanjutan secara holistik. Perusahaan yang berhasil di era global ini adalah yang mampu menggabungkan efisiensi bisnis dengan tanggung jawab lingkungan dan sosial, menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dan masyarakat global pada umumnya.

F. RANGKUMAN

Globalisasi ekonomi membawa tantangan persaingan ketat dan fluktuasi mata uang, serta peluang ekspansi pasar dan diversifikasi sumber daya. Teknologi dan inovasi kunci dalam manajemen global, membutuhkan paradigma adaptif dan responsif terhadap risiko seperti keamanan cyber. Diversifikasi karyawan dan budaya organisasi mendukung inklusivitas dan kinerja tinggi. Pasar global menuntut adaptasi terhadap kebutuhan dan persaingan yang intens. Tantangan lingkungan melibatkan manajemen dampak lingkungan dan tanggung jawab sosial, sementara keberlanjutan menjadi kunci nilai jangka panjang. Keseluruhannya, manajemen era global memerlukan pendekatan holistik yang menggabungkan adaptasi, inovasi, diversifikasi, dan keberlanjutan untuk pertumbuhan berkelanjutan.

G. TES FORMATIF

1. Bagaimana globalisasi ekonomi memengaruhi perusahaan-perusahaan di seluruh dunia?
   a. Memperluas akses pasar global.
   b. Meningkatkan diversifikasi sumber daya.
   c. Persaingan yang semakin ketat.
   d. Rentan terhadap fluktuasi mata uang.
2. Bagaimana teknologi dan inovasi menjadi elemen kunci dalam manajemen era global?
   a. Peningkatan efisiensi operasional melalui transformasi digital.
   b. Memungkinkan kolaborasi global melalui konektivitas digital.
   c. Penggunaan kecerdasan buatan untuk analitika data.
   d. Pemanfaatan cloud computing dalam penyimpanan data.

H. LATIHAN

Evaluasi cara perusahaan dapat memastikan bahwa setiap inovasi yang diusulkan mematuhi prinsip-prinsip keberlanjutan. Bagaimana hal ini dapat mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang?

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah. (2022). Manajemen: Teori, Aplikasi, dan Kasus. Jakarta: Salemba Empat.

Atkinson, A. A. (2023). Management. 10th ed. Boston: McGraw-Hill Education.

Aziz, M. F. (2018). The Relationship between Leadership and Management. International Journal of Managerial Studies and Research, 1-10.

Bakar, N. M. (2022). The Role of Management in Organizational Success: A Literature Review. International Journal of Business and Management, 1-10.

Daft, Richard L. (2018). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. 8th ed. New York: McGraw-Hill Education.

Gökçe, M. a. (2023). Management in the Digital Age: New Roles and Challenges for Managers. International Journal of Business and Management, 1-10.

Griffin, R. W. (2023). Management. 12th ed. Boston: Cengage Learning.

Handoko, T. H. (2022). Manajemen: Edisi Revisi 2022. Yogyakarta: BPFE.

Investopedia. (2023, Desember 25). Investopedia. Diambil kembali dari Investopedia.

Koontz, H. C. (2023). Management: A Global Perspective. 15th ed. New York: McGraw-Hill Education.

Schermerhorn, J. R. (2022). Organizational Behavior. 13th ed. Boston: Cengage Learning.

Stoner, J. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2023). Management. 12th ed. New York: Pearson Education.

Yukl, G. (2022). Leadership in Organizations. 9th ed. New York: Pearson Education.

Adam, S. (2016). The wealth of nations. Aegitas.

Barnard, C. I. (1968). The functions of the executive (Vol. 11). Harvard university press.

Braudel, F. (1992). Civilization and capitalism, 15th-18th century, vol. II: The wheels of commerce (Vol. 2). Univ of California Press.

Brier, B., & Houdin, J.-P. (2008). The Secret of the Great Pyramid: How One Man's Obsession Led to the Solution of Ancient Egypt's Greatest Mystery. Smithsonian Books.

Capgemini Research Institute. (2023). A World In Balance: Heightened Sustainability Awareness Yet Lagging Actions. Capgemini.

Deloitte. (2021). Raport: Global Human Capital Trends 2021.

Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. Journal of Business Research, 69(2), 897–904.

Esty, D. C., & Winston, A. (2009). Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage. John Wiley & Sons.

Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Paris, H. Dunod et E. Pinat.

Fayol, H. (2016). General and industrial management. Ravenio Books.

Gibbon, E. (1997). History of the decline and fall of the Roman Empire. Oxford Text Archive Core Collection.

Harris, W. V. (1985). War and imperialism in Republican Rome, 327-70 BC. Oxford University Press.

Hawass, Z. (2015). Magic of the Pyramids: My adventures in Archeology. Leonardo Paolo Lovari.

Herron, B. (2023). Bridging Multigenerational Gaps in the Workplace in 2023. BLR.

Hounshell, D. (1984). From the American system to mass production, 1800-1932: The development of manufacturing technology in the United States (Issue 4). JHU Press.

Hunke, F., Heinz, D., & Satzger, G. (2022). Creating customer value from data: foundations and archetypes of analytics-based services. Electronic Markets, 1–19.

Kramer, S. N. (1963). The Sumerians: Their history, culture, and character. University of Chicago Press.

Kramer, S. N. (1981). History begins at Sumer: Thirty-nine firsts in recorded history. University of Pennsylvania press.

Lane, F. C. (1973). Venice, a maritime republic. JHU Press.

Leick, G. (2002). Mesopotamia: The invention of the city. Penguin UK.

Leone, M. (2023). Data, analytics and AI predictions for 2023. TechTarget.

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. McKinsey Global Institute Research.

Machiavelli, N. (2017). The Prince/Il Principe: Bilingual Edition: English-Italian/Edizione bilingue: inglese-italiano. BookRix.

Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. The Social Problems of an Industrial Civilisation, 1–7.

McKinsey Analytics. (2016). The age of analytics: competing in a data-driven world. McKinsey Global Institute Research.

Michaelis, L. (2003). The role of business in sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, 11(8), 915–921.

Münsterberg, H. (2019). Psychology and industrial efficiency. Good Press.

Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In The economic impact of knowledge (pp. 175–187). Routledge.

Oppenheim, A. L. (2013). Ancient Mesopotamia: portrait of a dead civilization. University of Chicago Press.

Osayawe Ehigie, B., & McAndrew, E. B. (2005). Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). Management Decision, 43(6), 925–940.

PriceWaterhouseCoopers, L. L. P. (2004). Memos to the President: Management Advice from the Nation's Top CEOs. John Wiley & Sons.

Rawlins, R. A. (2008). Total quality management (TQM). AuthorHouse.

Redford, D. B. (2005). The Oxford encyclopedia of ancient Egypt. Oxford University Press.

Rock, D., & Grant, H. (2016). Why diverse teams are smarter. Harvard Business Review, 4(4), 2–5.

Romer, J. (2013). A history of ancient Egypt: from the first farmers to the Great Pyramid (Vol. 2). Macmillan.

Rosenstein, N., & Morstein-Marx, R. (2011). A companion to the Roman Republic. John Wiley & Sons.

Weber, M. (1925). Wirtschaft und gesellschaft. JCB Mohr (P. Siebeck).

Whaples, R. (1995). Where is there consensus among American economic historians? The results of a survey on forty propositions. The Journal of Economic History, 55(1), 139–154.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry. Simon and Schuster.

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2023). The evolution of management thought. John Wiley & Sons.

Drucker, P. F. (2002). The Effective Executive (1st ed., Vol. 1). HarperBusiness Essentials.

Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. American Behavioral Scientist, 24(5), 619–632.

Girard, Bernard. (2009). The Google Way: How One Company Is Revolutionizing Management As We Know It (2nd ed., Vol. 1). No Starch Press.

Henri Fayol, & Carter, N. M. (1986). General and Industrial Management. The Academy of Management Review, 11(2), 454–456.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

Maslow, A. H. (1954). MOTIVATION AND PERSONALITY (3rd ed., Vol. 3rd). Longman.

Mayo, E. (2003). The Early Sociology of Management and Organisations: Vol. VI (K. Thompson, Ed.). Routledge.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1st ed., Vol. 1). Free Press.

Rossman, J. (2014). The Amazon Way: 14 Leadership Principles Behind the World's Most Disruptive Company (K. Weber, Ed.; Unabridged, Vol. 1). Brilliance Audio.

Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management (1st ed., Vol. 1). Harper & Brothers.

Valentin, M. (2019). The Tesla Way: The Disruptive Strategies and Models of Teslism (1st ed., Vol. 1). Kogan Page.

Amirullah, Haris Budiyono (2004),Pengantar Manajemen, Malang, Graha Ilmu

Susanto Herlambang, (2013), Pengantar Manajemen – Cara Mudah Memahami Ilmu Manajemen, Jogyakarta, Gosyen Publishing

Jono M Munandar, dkk (2014), Pengantar Manajemen – Panduan Komprehensif Pengelolaan Organisasi, Bogor, IPB Press

Amien, (2008), Modul IV, Pengantar Manajemen – Lingkungan Organisasi, Budaya Organisasi, Etika dan Tanggung Jawab Sosial, Jakarta, Universitas Mercu Buana

Purwati, Pudji, Muhammad Fattah, (2011), Modul 3, Dasar Manajemen – Lingkungan Organisasi Manajemen, Malang, Universitas Brawijaya

Handoko, T.Hani, (2011), Manajemen dan Lingkungan Eksternal, Jakarta, Citra Karsa

Barbalet, J. M. (2014). Principles of Stratification in Max Weber: An Interpretation and Critique. The British Journal of Sociology, 31(3), 401–418. https://doi.org/doi:10.2307/589373

Isomura, K. (2021). Management Theory by Chester Barnard An Introduction. Springer Link.

Lloyd, R., Mertens, D., Pálka, P., & Perez, S. (2023). Emerging from the chaos of Management Theory Jungle: a historical analysis of the development of the four principles of management. Journal of Management History. https://doi.org/10.1108/JMH-01-2023-0001

Parker, L. D. (1984). Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett. Academy of Management Review, 9(4), 736–745.

Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2020). Principles of Management (15th ed.).

TAYLOR, F. W. (1914). Scientific Management. The Sociological Review, 7 a(3), 266–269. https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1914.tb02387.x

Weber, W. W., Doppler, H., & University, G. K. (2010). Peter Drucker's Next Management. New Institutions, New Theories and Practices (Issue May). VERLAG SORDON.

Wood, J. C., & Wood, M. C. (2002). Henri Fayol. Critical evaluation in business and management (J. C. W. and M. C. Wood (ed.); First, Vol. 01). ROUTLEDGE Taylor & Francis Group.

Berger, Lance A. and Dorothy R. Berger, D.R. (2004). The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. USA. McGraw-Hill

Sule , E.T ., & Saefullah , K (2005) Pengantar Manajement .

Jakarta: Kencana

Robbins, S.p.,& Coulter, M (2012).Manajemen edisi kesepuluh jilid1, Jakarta Erlangga

Notoatmodjo, S. (2003). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Rineka Cipta. Sedarmayanti. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT. Refika Aditama.

Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the

main antecedents of workforce agility. International Journal of Production Research, 52(21), 6273–6295.

Amiri, N. A., Majid, R., & Omrani, A. (2010). Studying the impacts of organizational organic structure on knowledge productivity effective factors case study: Manufacturing units in a domestic large industrial group. European Journal of Scientific Research, 40(1), 91–101.

Balzer, W. K., & Doherty, M. E. (1989). Effects of cognitive feedback on performance. Psychological Bulletin, 106(3), 410.

Bittner, E. (1965). The concept of organization. Social Research, 239–255.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). The management of innovation.

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. Academy of Management Review, 5(1), 49–64.

Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. Academy of Management Review, 11(2), 280–297.

Kim, K. K. (1988). Organizational coordination and performance in hospital accounting information systems: An empirical investigation. Accounting Review, 472–489.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2009). Organizational behavior: Key concepts, skills and best practices. McGraw-Hill Irwin.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to

performance. Academy of Management Review, 21(1), 135–172.

Nadler, D., Tushman, M., & Nadler, M. B. (1997). Competing by design: The power of organizational architecture. Oxford University Press.

Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. Interscience Management Review, 2(2), 81–85.

Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). Management 14th ed. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior. pearson.

Schneider, B. (1987). The people make the place. Personnel Psychology, 40(3), 437–453.

Setiawan, D. (2011). Effect of division of work, coordination, and discipline on the performance management of the Central Board of Cooperative Indonesia.

Sheng, M. L., Natalia, N., & Hsieh, C. Y. (2022). Reconceptualizing value creation: Exploring the role of goal congruence in the Co-creation process. Journal of Retailing and Consumer Services, 66, 102947.

Wurster, S., & Wolf, F. (2011). The division of work in R&D policy and its performance effects. ICERI2011 Proceedings, 4910–4918.

Heizer, J., Render, B. and Munson, C. (2022) Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. United States: Pearson Education.

Krajewski J., L. and Manoj K. Malhotra (2021) Operations Management: Processes and Supply Chains. 13th edn. United Kingdom: Pearson Education.

Slack, N., Jones, A.B. and Burgess, N. (2022) Operations Management. 10th edn. United Kingdom: Pearson Education.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2012). Fundamentals of Financial Management. Cengage Learning.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2016). Essentials of Corporate Finance. McGraw-Hill Education.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). Principles of Managerial Finance. Pearson.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill Education

Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2014). Corporate Financial Management. Pearson.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). Principles of Marketing. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Garputriani (2011) 'Media Sosial Menurut Kaplan Dan Haenlein'. Available at: https://garputriani.wordpress.com/2011/12/08/media-sosial-menurut-kaplan-dan-haenlein/.

GhavamiLahiji, Shiva. (2016). The Effect of Email Marketing on Buyers' Behavior. International Journal of Innovative and Applied Research, 4 (1) : 77-80.

Haryanto, E. (2013). Kualitas Layanan, Fasilitas dan Harga pengaruhnya terhadap Kepuasan Pengguna Jasa Layanan pada Kantor Samsat Manado. Jurnal EMBA, 1(3), 750–760.

Kotler, P. (1997). Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian. Jakarta: PT. Prenhalindo.

Kotler, P. (2000). Marketing Management , Millenium Edition. Marketing Management, 23(6), 188–193. https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T

Limandono, J. A. (2017). Pengaruh Content Marketing dan Event Marketing Terhadap Customer Enggagement Dengan Sosial Media Marketing Sebagai Variabel Moderasi di Pakuwon City. Jurnal Strategi Pemasaran, 1-11.

Mandey, J. B. (2013). Promosi, Distribusi, Harga Pengaruhnya Terhadap Keputusan Pembelian Rokok Surya Promild. Promosi, Distribusi, Harga Pengaruhnya Terhadap Keputusan Pembelian Rokok Surya Promild, 1(4), 9. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Purbohastuti, A.W. (2017) 'Vol. 12, No. 2, Oktober 2017', Ekonomika, 12(2), pp. 212–231. Available at: http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JTE/article/download/4456/3213.

Riyanto, A. and S.T, W.N.W. (2018) 'Analisis Dan Penerapan Search Engine Optimization Pada Website Menggunakan Metode White Hat Seo', Jurnal Teknologi Informasi, 1. Available at: http://jurnal.lpkia.ac.id/index.php/jti/article/view/22.

Stanton, W. J. (1996). Prinsip-prinsip Pemasaran. Jakarta: Erlangga. Aqsa, M. (2018) 'Pengaruh Iklan Online Terhadap Sikap Dan Minat Beli Konsumen Secara Online Di Kota

Palopo (Survei pada Pengguna Internet di Kota Palopo)', Jurnal Ilmu Ekonomi, 3(1), pp. 82–93. Available at: https://journal.uncp.ac.id/index.php/proceding/article/view/826.

Scozzese, G. G. (2019). The Actions of e-Branding and Content Marketing to Improve Consumer Relationships. Journal European Scientific, 1-15.

Wangko, M. C. (2013). Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Pembelian Mobil Panther Pada PT Astra Internasional – Izuzu Manado. Jurnal EMBA, 1(3), 541–549.

Heizer, J., Render, B., Munson, C. 2020. Operations management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Amwa, D. R., & Aslami, N. (2022). Manajemen Perubahan Dan Inovasi Upaya Meningkatkan Daya Saing Suatu Organisasi. Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI), 2(4), 545-549.

Covey, S. R. (1991). The seven habits of highly effective people. Provo, UT: Covey Leadership Center.

Cummings, T. G. (2005). en CG Worley (2005). Organization development and change. Mason, Ohio : Thomson/South-Western.

Galpin, T.J.(1996). The Human Side of Change. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco

Kotter, JP. (2001).What Leaders Really Do = Kepemimpinan dan Perubahan; Alih Bahasa : Julius A. Mulyadi; editor: Nurcahyo Mahanani---Jakarta: Erlangga,2001

Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. MBIA, 19(2), 142–152. https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.989

Nararya, H. L., & Aslami, N. (2022). Strategi Manajemen Perubahan di Perusahaan Agar dapat Bertahan di Era Digital “Studi Kasus PT Era Surya Ritelindo”. JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen, 2(2), 2578-2582.

Rahayuningsih, I. (2016). Dinamika Psikologis dalam Perubahan Organisasi.

Robbin, SP. dan Judge, TA (2013). Organizational Behavior, Edition 15.Publishing Prentice Hall.

Schein, E.H. (1999), "Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect?", The Learning Organization, Vol. 6 No. 4, pp. 163-172. https://doi.org/10.1108/09696479910280622

Tampubolon, M. P. (2020). Change Management: Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi.

Tidd, Joe and John Bessant (2009), Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change, 4th edition, John Wiley and Sons, Ltd

White, M., Bruton, G. D. (2016). The Management of Technology & Innovation, 3rd Edition

Daft, Richard L & Willmott, Murphy,H. 2010. Organization: Theory and Design. SouthWestern.

Daft, Richard L. 2008. The New Era of Management. Nashville: South Western ,2nd ed.

Griffin, Ricky W. 2002. Manajemen. Jakarta: (Texas A & M University) Erlangga.

Richard L. Daft, Richard L. 2012. Management. Nashville: South Western, ,10th ed.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta: Penerbit Salemba Empat,edisi 12.

Samson, Danny & Daft, Richardt. 2011. Management. Asia Pacific Edition

Situmorang, M Paulus. 2012. Makalah Managing in A Global Environment. Jakarta.

Stoner, James AF. 1992. Manajemen. Jakarta: Erlangga.

Terry, George R. 2000. Prinsip-prinsip Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.

Wijaya, Hadian. 2020. Manajemen Internasional (Suatu Pengantar). Jakarta: Erlangga.

Bodlaj, M., Kadic-Maglajlic, S., & Vida, I. (2020). Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints and geographic diversification on SMEs' export growth. Journal of Business Research, 108, 466-475. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318305241.
doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.043

Bogatyreva, K., Edelman, L. F., Manolova, T. S., Osiyevskyy, O., & Shirokova, G. (2019). When do entrepreneurial intentions lead to actions? The role of national culture. Journal of Business Research, 96, 309-321. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296

318305861.
doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.034

Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. Technological Forecasting and Social Change, 136, 331-338. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517302950.
doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.002

Chen, R. R., Davison, R. M., & Ou, C. X. (2020). A symbolic interactionism perspective of using social media for personal and business communication. International Journal of Information Management, 51, 102022. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401218306157.
doi:https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.10.007

Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2019). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. Industrial Marketing Management, 78, 146-157. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850117301864.
doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.002

Hendricks, S., & Mwapwele, S. D. (2023). A systematic literature review on the factors influencing e-commerce adoption in developing countries. Data and Information Management, 100045. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2543925123000190. doi:https://doi.org/10.1016/j.dim.2023.100045

Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. Digital Business, 3(1), 100053. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954423000017. doi:https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053

Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2020). Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy. Industrial Marketing Management, 89, 129-139. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850119306960. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.004

Lei, C. F., Ngai, E. W. T., Lo, C. W. H., & See-To, E. W. K. (2023). Green IT/IS adoption and environmental performance: The synergistic roles of IT–business strategic alignment and environmental motivation. Information & Management, 60(8), 103886. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720623001349. doi:https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103886

Muhammad, F., Ikram, A., Jafri, S. K., & Naveed, K. (2021). Product Innovations through Ambidextrous Organizational Culture with Mediating Effect of Contextual Ambidexterity: An Empirical Study of IT and Telecom Firms. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 9. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122007788. doi:https://doi.org/10.3390/joitmc7010009

Sharma, G., & Lijuan, W. (2014). Ethical perspectives on e-commerce: an empirical investigation. Internet Research, 24(4), 414-435. Retrieved from https://doi.org/10.1108/IntR-07-2013-0162. doi:10.1108/IntR-07-2013-0162

Wang, J., Zain ul Abidin, R., Afshan, S., Miao, C., Ullah, E., & Cai, X. (2023). Do economic growth and globalization are drivers of sustainable resources management? New insights from BRICS countries. Resources Policy, 87, 104314. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420723010255. doi:https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104314

Yu, J., & Zhu, L. (2022). Corporate ambidexterity: Uncovering the antecedents of enduring sustainable performance. Journal of Cleaner Production, 365, 132740. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622023381. doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132740

Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. Technological Forecasting and Social Change, 186, 122114. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522006357. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114

TENTANG PENULIS

Ir. Kadek Agus Dwiwijaya, S.T.,M.M.
Seorang Website Developer dan Dosen Program Studi Teknik Informatika Jurusan Teknologi Informasi Fakultas Teknik Universitas Tadulako. Lahir di kota Palu, Sulawesi Tengah. Penulis merupakan anak bungsu dari dua bersaudara. Ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) dan Magister (S2) di Universitas Atma Jaya Yogyakarta dengan mengambil program studi Teknik Informatika(S1) dan Manajemen E-Bisnis(S2).

Prof. Dr. Syamsiah Badruddin, M.Si, CIPA, CIHCM
Meraih gelar Sarjana Pendidikan (1987) dari Institut Keguuan dan Ilmu dan Pendidikan (IKIP) Ujung Pandang Jurusan Administrasi Pendidikan, Magister Kependudukan dan Pengembangan SDM (1997) dan Doktor Ilmu Sosial (2004) Universitas Hasanuddin. Selama 10 tahun menjadi Widyaiswara Luar Biasa Badan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan sejak tahun 2003 – 2013. Ia juga pernah menjadi anggota tim Tutor dan Penatar Pekerti-AA Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi sejak tahun 2006-2018. Saat ini menjabat Guru Besar pada Program Studi Sosiologi Universitas Nasional. Saat ini juga beliau memimpin tim penelitian hibah dan pengabdian masyarakat dari Kementerian Pendidikan Indonesia sejak tahun 2022 di bidang sosial, keberlanjutan dan

digitalisasi pendidikan. Energi terbarukan. Beliau pemegang Certified International Person Assessor dan Certified International Human Capital Managemen. Saat ini juga sedang menjabat sebagai Ketua Lembaga Kajian Kebijakan Publik (LKKPI) Sulawesi Selatan. Bendahara Umum DPP ADRI (Ahli dan Dosen Republik Indonesia), Kepala Badan Penelitian dan Publikasi IPEST (Peneliti Internasional Bidang Ekonomi, Sosial dan Teknologi), penulis 32 dokumen Scopus..Aktif menulis buku baik dalam dan Luar Negeri..

Dr. Adi Teguh Suprapto, S.E., M.M.

Seorang penulis dan dosen tetap Prodi *Business Management* Fakultas Binus *Business School Undergraduate Program* Universitas Bina Nusantara Jakarta Indonesia. Penulis memiliki latarbelakang pendidikan rumpun ilmu Manajemen, dengan jenjang S1 dari Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas Diponegoro dan jenjang S2 dari Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Kemudian penulis melanjutkan studi ilmu Manajemen S3 di *Doctor of Research in Management* (DRM) *Binus University*. Saat ini, penulis aktif menjadi dosen *FM STR Binus University*. Mata kuliah yang diampu Adi Teguh seperti *Business Statistics I & II, Business Mathematics, Research Methodology, Macroeconomics, Operational Management, Management Science,* dan *Current Issue in Business and Technology*. Publikasi-publikasi ilmiah telah dilakukan oleh penulis sejak bergabung di Binus di tahun 2015 hingga saat ini, mulai dari publikasi yang terindex Sinta hingga publikasi terindex Scopus.

https://scholar.google.com/citations?user=dPnMxZ0AAAAJ&hl=id
https://www.scopus.com/results/authorNamesList.uri?st1=Suprapto&st2=Adi&origin=searchauthorlookup

Drs. Budi Safari MM, CCMA,

Dilahirkan di Jakarta, Pendidikan terakhir adalah lulusan Program Studi Magister Manajemen STIMA IMMI Jakarta. Berbagai macam pelatihan berskala local, nasional dan internasional pernah diikutinya. Pengalamannya sangat beragam, pernah menjadi Pemimpin Cabang di berbagai kota pada perusahaan perbankan besar bertaraf internasional pernah juga menduduki posisi sebagai *Project Manager Minibanking, Faculty Member Head, Operation And Customer Service Skill Manager*, *Learning Support And Operation Manager* pada bank yang sama. Selanjutnya beliau pernah menjabat sebagai *Training Advisor* dan *Senior Facilitator - Learning And Development* pada bank bertaraf internsional lainnya. Beliau juga pernah menduduki posisi sebagai *Senior Facilitator* pada berbagai perusahaan yang bergerak di bidang pelatihan dan pengembangan SDM dan memberikan training di bidang *Management*, *Banking Operation, Banking Service Excellence, Leadership, Communication Skill – Think On Your Feet, Cash Management, Sales Clinic, General Banking,* Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Teroris (APU-PPT) dengan klient bank-bank local, nasional, maupun internasional. Saat ini masih aktif menjadi mengajar di beberapa perguruan tinggi untuk bidang Manajemen, *Customer Service*, *Banking*, Manajemen Talenta, Kecerdasan Emosi.

Dr. Rina Dewi, SE, MM

Penulis adalah Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 45 Surabaya. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari Bapak H. Soekidjo dan Ibu Hj. Siti Rahaju yang lahir di Madiun, 12 Oktober 1975. Penulis memulai karir di perusahaan PMA Amerika sebagai marketing service staff. Kemudian berkarir di Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur sebagai Bendahara. Selanjutnya bekerja di perusahaan kontraktor high rise building sebagai purchasing and logistic manager. Saat ini, penulis juga menjadi nara sumber terkait ilmu pengetahuan manajemen, asesor kompetensi BNSP dan berwiraswasta. Penulis menyelesaikan studi sarjana (S1) di Universitas Airlangga Prodi Manajemen, program Pasca Sarjana (S2) di UPN Veteran Jawa Timur Prodi Magister Manajemen dan menyelesaikan studi doctoral (S3) di Universitas Airlangga prodi Ilmu Manajemen. Penulis memiliki minat pada bidang konsentrasi manajemen sumber daya manusia.

Dr. Ir. Pancanto Kuat Prabowo, M.MT

Salah satu dosen pada prodi ekonomi manajemen di Universitas Ma'arif Hasyim Latif Sidoarjo sejak tahun 2015 dan sebelumnya menjadi dosen pada prodi teknik pertambangan di Institut Teknologi Adhitama Surabaya sejak 2008 hingga 2015.

Lahir di Medan, 28 April 1996. Anak ke lima (5) dari pasangan Bapak R. Soemedi Prawirodirdjo, SH dan Ibu Suwanti Harjosuwito Dosen yang juga saat ini menjadi salah satu direktur di sebuah perusahaan swasta menamatkan

pendidikan pada jurusan Teknik Pertambangan (S1) Universitas Pembangunan Nasional Yogyakarta, Program pasca sarjana (S2) di jurusan Teknik Industri di Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya (ITS) dan pasca sarjana (S3) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tujuh Belas Agustus 1945 Surabaya.

Dr. Ir. Daniel Lukito, S.T., M.M., M.Sc.IB.
Seorang pengusaha, penulis, dan pendidik di Prodi Digital Business Universitas Bina Nusantara. Penulis juga merupakan dosen praktisi di Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Penulis pernah mendirikan berbagai usaha di bidang manufaktur, kuliner, edukasi online, dan telekomunikasi. Selain itu, kepengurusan di berbagai organisasi seperti APINDO, Indonesia Marketing Association, Komunitas Sales Indonesia, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, Kingdom Business Community, dan Perkumpulan Pariwisata Halal Indonesia pernah dipangkunya. Penulis adalah lulusan Sarjana Teknik Elektro dari Universitas Gadjah Mada, Magister Manajemen dari universitas yang sama, Master of Science in International Business dari RijksUniversiteit Groningen - Belanda, Doktor Ilmu Ekonomi bidang Sumber Daya Manusia dari Universitas Dponegoro, dan Insinyur dari Universitas Bina Nusantara. Penulis juga merupakan salah satu pemegang lisensi dari Maxwell Leadership Team, sebuah program pelatihan kepemimpinan internasional yang didirikan oleh John C. Maxwell, sekaligus menjadi Founding Member dari Maxwell Leadership's Corporate Facilitator Program. Penulis juga pernah menjadi anggota Lembaga Kerjasama Tripartit yang memberikan usulan dan bahan pertimbangan untuk kebijakan Gubernur Jawa Tengah sehubungan dengan dunia usaha dan ketenagakerjaan. Buku-buku yang ditulisnya, antara lain: *1. Built for The Leap: Rahasia*

Membangun Bisnis dan Melompat dari Wirausahawan Menjadi Pebisnis; 2. Leadership Communication in Digital Era: Seni Mempengaruhi Pengikut; 3. Parenting with Talents: Sukses Jadi Orang Tua; dll.

Mushonnifun Faiz Sugihartanto, S.T., M.Sc., CPLM.

Seorang dosen tetap Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. Lahir di Malang, 31 Januari 1994. Penulis menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S1) pada Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopembe, pada tahun 2016. Kemudian, sempat bekerja sebagai Chief Operating Officer pada PT Ternaknesia Farm Innovation, sebuah start-up bidang peternakan yang berdomisili di Surabaya. Passion-nya pada dunia Supply Chain Management, membawanya bekerja pada salah satu Perusahaan berskala internasional, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebagai Staff Production and Project Control Division, dengan penempatan di Departemen Vehicle Planning. Sejak kuliah, penulis sangat aktif sebagai pembicara publik dalam berbagai pelatihan dan seminar. Hobi menulisnya telah menelurkan beberapa buku non-fiksi. Selepas bekerja di Toyota, penulis mendapatkan beasiswa penuh dari LPDP untuk melanjutkan magister di Lund University, Swedia, mengambil M.Sc. bidang Logistics and Supply Chain Management. Selama berkuliah di Swedia, penulis juga aktif berorganisasi sebagai pengurus PPI Dunia, PPI Swedia, serta PCINU Federasi Rusia dan Erupa Utara. Saat ini, penulis kembali mengabdikan diri di ITS, dan mendapat amanah sebagai Kepala Laboratorium Business Analytics and Strategy. Penulis juga memiliki sertifikasi internasional Certified Professional Logistics Management dari ISCEA. Research interest

penulis meliputi Sustainable Supply Chain, Circular Supply Chain, Halal Supply Chain, Operations Management, dan Logistics Management. Penulis dapat dihubungi melalui email mushonnifun@its.ac.id atau akun Instagram @faizunaa.

Dr. Ervina Waty, S.E., MM., CA., CPA (Aus)., CMA (Aus)., ASEAN CPA

Seorang Penulis dan Praktisi di perusahaan swasta Indonesia. Lahir di Jakarta, 20 September 1977. Penulis merupakan anak tunggal dari pasangan Bapak Haditiawan dan Ibu Linda Juningsih. Ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Katolik Atmajaya Jakarta prodi Ekonomi konsentrasi di bidang Akuntansi dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Katolik Atmajaya Jakarta prodi Magister Manajemen konsentrasi di bidang Manajemen Keuangan. Dan baru saja menyelesaikan program Doktor (S3) di Universitas Bina Nusantara prodi Manajemen konsentrasi di bidang *Strategic Growth*.

Yoseb Boari, S.E., M.Si

Lahir di Sorong pada tanggal 24 Agustus 1987. Dia adalah seorang penulis yang telah menghasilkan berbagai artikel yang memberikan wawasan dan pemahaman tentang isu-isu ekonomi dan pembangunan yang relevan. Yoseb menunjukkan minat yang kuat dalam bidang ini sejak awal dan terus mengembangkan pengetahuannya seiring berjalannya waktu. Setelah menyelesaikan pendidikan menengahnya, Yoseb memutuskan

untuk melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Kristen Satya Wacana di Kota Salatiga, Jawa Tengah. Pada tahun 2011, ia berhasil meraih gelar Sarjana (S1) dalam bidang ekonomi dari universitas tersebut. Selama studi sarjananya, Yoseb memperoleh pemahaman yang mendalam tentang teori ekonomi dan penerapannya dalam konteks nyata. Ketertarikan Yoseb dalam bidang studi pembangunan semakin berkembang, dan ia memutuskan untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana di Universitas Kristen Satya Wacana. Pada tahun 2014, ia meraih gelar Magister (S2) dalam bidang Studi Pembangunan. Program studi tersebut memperluas wawasannya tentang isu-isu sosial dan ekonomi yang berkaitan dengan pembangunan, serta mengasah kemampuan analisisnya. Setelah menyelesaikan pendidikan pascasarjana, Yoseb memulai karirnya sebagai dosen di Fakultas Ekonomi & Bisnis Program Studi Ekonomi Pembangunan di Universitas Ottow Geissler Papua. Sebagai seorang dosen, Yoseb berdedikasi untuk mentransfer pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya kepada para mahasiswa, serta terlibat dalam penelitian dan pengembangan dalam bidang ekonomi dan pembangunan.

Shelvy Kurniawan, SE., MM.

Seorang dosen jurusan manajemen di Universitas Bina Nusantara. Lahir di Jakarta, 24 Februari 1989. Penulis menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Jurusan Manajemen Universitas Bina Nusantara dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Jurusan Business Management Binus Business School. Selain menjadi dosen, penulis juga merupakan praktisi di industry *automotive* dan *fast moving consumer goods*.

Elizabeth Fiesta Clara Shinta Budiyono, S.M.,M.M

Seorang dosen tetap dari Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Lahir di Gunungkidul Yogyakarta pada 27 September 1998. Penulis menempuh pendidikan untuk program sarjana (S1) Telkom University program studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika dan menyelesaikan program pasca sarjana (S2) Telkom University program studi Manajemen. Penulis saat ini fokus pada bidang penelitian dan pengajaran yang berkaitan dengan ilmu manajemen umumnya pada bidang keuangan dan bidang operasi (manajemen teknologi dan inovasi) serta khususnya pada bidang keuangan- keperilakuan keuangan.

Dicky Maryoga Hutadjulu, S.Sos., M.M.

Seorang dosen tetap Prodi Disain Produk, Fashion Management dari BINUS International University. Lahir di Kota Tasikmalaya, 18 Desember 1876. Penulis merupakan anak ke-lima dari dari lima bersaudara dari pasangan (alm) bapak G Hutadjulu dan (almh) Ibu T M Sianturi. Pendidikan program Serjana (S1) Universitas Padjajaran Prodi Fakultas Ilmu Komunikasi, jurusan Hubungan Masyarakat dan menyelesaikan program Magister Management / Pasca Sarjana (S2) di Universitas Trisakti Jakarta prodi Corporate Social Responsibility. Sebelum di BINUS International Universitas, penulis mengajar di LaSalle College International Jakarta, prodi Fashion Business. Penulis selama 12 tahun bekerja sebagai professional di bidang retail, kecantikan,

luxury dan gaya hidup di beberapa perusahaan multinasional. Bidang yang penulis tekuni adalah manajemen pemasaran dan fashion marketing.

Aflit Nuryulia Praswati, S.Sos., SE., MM., CMA

Aflit Nuryulia Praswati, S.Sos., SE., MM, CMA, merupakan seorang dosen dan peneliti di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS). Bergabung dengan UMS sejak tahun 2016 dan saat ini sedang menempuh pendidikan S3 di Universitas Diponegoro Semarang, penulis merupakan anak pertama yang lahir dan dibesarkan di Semarang. Memiliki keterikatan yang kuat dengan lingkungan tempat tumbuh kembangnya. Penelitian terbarunya difokuskan pada model daya tahan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dalam konteks ekonomi kreatif yang berkelanjutan. Di samping kegiatan penelitian, penulis juga aktif terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat dengan tujuan untuk memberdayakan ekonomi lokal. Selain itu, kontribusinya dalam dunia literatur terlihat dari keterlibatannya dalam menulis buku di bidang manajemen.

UNIVERSITAS NASIONAL

Penerbit :

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

Buku Gudang Ilmu, Membaca Solusi Kebodohan, Menulis Cara Terbaik Mengikat Ilmu. Everyday New Books

Redaksi :
Jl. Kenali Jaya No 166
Kota Jambi 36129
Tel +6282177858344
Email: sonpediapublishing@gmail.com
Website: www.buku.sonpedia.com

View publication stats